ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ НАН УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. І. І. МЕЧНИКОВА
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
КИЇВСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЖЕШУВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ПОЛЬЩА)
МОЛДОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦІЇ ТА ТОРГІВЛІ (МОЛДОВА)
ХРИСТИЯНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ДИМИТРІЯ КАНТЕМІРА (РУМУНІЯ)

«БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ»

МАТЕРІАЛИ
XIII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

КИЇВ – Інтерсервіс – 2026

УДК 339.9:005.5(100)(082)
Б 59

Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: Інтерсервіс, 2026. 591 с.

ISBN 978-966-999-601-5

Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції містять праці, в яких викладено наукові результати аналітичного обґрунтування проблематики здійснення управління в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Для наукових, науково-педагогічних працівників, аспірантів, докторантів та студентів економічних спеціальностей.

Рекомендовано до друку
Вченою радою Національної академії статистики, обліку та аудиту
(протокол № 12 від 15.04.2026 р.)

Адреса оргкомітету конференції:
Україна, 04107, м. Київ, вул. Підгірна, 1
тел. (044) 489-47-90
e-mail: nasoaconference@gmail.com

Відповідальність за зміст представлених матеріалів несуть автори. Організаційний комітет залишає за собою право на їх літературне редагування та відмову від друкування тез у разі невідповідності оформлення.

ISBN 978-966-999-601-5

© Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2026
© National Academy of Statistics, Accounting and Audit, 2026

Редакційна колегія

Голова редакційної колегії:

Осауленко О. Г. – академік НАН України, доктор наук з державного управління, професор, ректор Національної академії статистики, обліку та аудиту

Заступник голови:

Лазоренко Л. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Національної академії статистики, обліку та аудиту

Члени редакційної колегії:

Мельник В. М. – перший проректор Національної академії статистики, обліку та аудиту, доктор економічних наук, професор;

Хаустова В. Є. – директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків), доктор економічних наук, професор;

Ломачинська І. А. – проректор з науково-педагогічної роботи Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова, доктор економічних наук, професор;

Слатвінська М. О. – завідувач кафедри фінансів Одеського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор;

Баєва О. В. – завідувач кафедри громадського здоров'я Київського медичного університету, доктор біологічних наук, професор;

Щур Р. І. – професор кафедри фінансів Карпатського національного університету ім. Василя Стефаника, доктор економічних наук, професор;

Чуніхіна Т. С. – доцент кафедри маркетингу Державного торговельно-економічного університету, кандидат економічних наук, доцент;

Восієк Малгожата – заступник керівника Інституту економіки та фінансів, доктор філософії в галузі економіки, Жешувський університет, Польща;

Капріан Юлія – доктор наук, доцент, Молдовський університет кооперації та торгівлі, Молдова;

Цірлеа Маріана Родіка – доктор економічних наук, доцент, Християнський університет ім. Димитрія Кантеміра, Румунія.

Відповідальний секретар редакційної колегії:

Мотузка О. М. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Національної академії статистики, обліку та аудиту, завідувач редакційно-видавничого відділу

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Adamiec K., Skiba W., Strzelecka W.
Tendencje w Rozwoju Gospodarki Niemiec w Latach 2015-2024 19

Cieciura Ł., Lotycz B.
Gospodarka Niemiec jako motor wzrostu gospodarczego
Unii Europejskiej w latach 2013–2023 24

Kaczmaryk A., Wójcik W., Wielgosz K.
Finanse Publiczne i Konkurencyjność Zewnętrzna Malty w Latach 2014-2024 29

Majka A., Puchalska K.
Zmiany w Strukturze Handlu Zagranicznego Polski w Latach 2022-2025 33

Mazgaj B., Ofiara R., Oliwa S.
Wzrost Gospodarczy Jako Czynnik Rozwoju Działalności Zagranicznej
Gospodarki Niemiec w Latach 2014-2024 37

Puchalska K.
Współczesne Oblicza Protekcjonizmu Handlowego 42

Soroka A. M., Derevinska A. S.
Time Management as a Tool For Professional Self-Development
of Specialists in the Field of Foreign Economic Activity 47

Watras N., Ziemiańska G.
Wzrost Gospodarczy i Stabilność Makroekonomiczna Malty
w Latach 2014-2024 49

Базильчук Т. Г.
Механізми управління інноваційним розвитком
у системі міжнародного менеджменту 54

Базильчук Ю.
Інноваційна діяльність підприємств у системі міжнародного бізнесу
в умовах цифрової трансформації 58

Гусейнлі А.
Інноваційно-інвестиційна політика підприємства
як інструмент забезпечення стійкості бізнесу в умовах глобальних криз 62

Ісаєв Д.
Корпоративна культура як фактор ефективності
міжнародного менеджменту 65

Катіхіна Д. О.
Цифрова бізнес-аналітика як інструмент підвищення ефективності
зовнішньоекономічної діяльності підприємств 68

Князєв С. І.
Фінансові та нефінансові алгоритми забезпечення реалізації спільних
міжнародних наукових проєктів в Національній академії наук України 70

Кривецький І. І.
Адаптація туристичної галузі та сервісної економіки
до кризових процесів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю 74

Кузнецова Г. В.
Інноваційні підходи до управління зовнішньоекономічною
діяльністю підприємств 76

Ліпський Ю. В.
Виставки як інструмент маркетингових комунікацій підприємств АПК 78

Лісагор М.
Психологічні чинники ефективності управління
транснаціональними командами в міжнародному бізнесі 81

Мельнічук Л. В., Малетич О. І.
Сучасні підходи до управління
зовнішньоекономічною діяльністю підприємств 85

Мельнічук Л. В. , Табунець А. А.
Сучасні тенденції розвитку менеджменту ЗЕД 86

Міщенко М. І.
Інтеграція психологічних та соціально-економічних чинників
у системі логістичного менеджменту промислового підприємства 89

Нікітін М. О.
Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності
міжнародного менеджменту 94

Пархоменко В. В.
Аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю
підприємств України в умовах воєнної трансформації
та європейської інтеграції 97

Пащенко М. І.
Кластеризація областей України за рівнем регіональної
зовнішньоторговельної активності 101

Понюк В. В.
Аналіз інструментарію стратегічного контролінгу в корпоративних групах 104

Свірідова К. Є.
Ефективність митного контролю у запобіганні контрабанді
та порушенням правил переміщення товарів 108

Таралов К. Р. о.
Управління діяльністю міжнародних компаній
в умовах глобальної економічної невизначеності 111

Третиниченко С. Р.
Управління розвитком персоналу в міжнародних компаніях
в умовах глобалізації 114

Швецов Ю. О.
Сучасні підходи до управління ризиками в міжнародному бізнесі 117

Шуляр Н. М.
Оцінювання ефективності маркетингової діяльності
на зовнішніх ринках засобами бізнес-аналітики 121

СЕКЦІЯ 2

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Bieszczak B., Klasło K., Pyrek R.
Analysis of Algorithms Tracking User Movement on the Internet
and Their Impact on Content Personalization and Purchasing Decisions 126

Dybka S.
Risk Determinants in E-business Activities 130

Kawa M., Kawa M.
Strategie marketingowe w kontekście cyfryzacji Sektora finansowego 135

Mazurkiewicz A.
Zastosowanie sztucznej inteligencji na rynku nieruchomości 140

Szepieniec A.
Marketing bankowy w erze digitalizacji 144

Szopiński W.
Znaczenie badań marketingowych w gospodarce cyfrowej 149

Бабенко А. О.
Вплив цифровізації на поведінку споживачів 153

Боляк М. В.
Кластерний аналіз підприємницької активності регіонів України 155

Бухарєва А. О.
Маркетингові стратегії в умовах діджиталізації суспільства 159

Васильченко В. В.
Автоматизація маркетингу на основі аналітики клієнтської поведінки: переваги та виклики 162

Вдовіна Ю. О.
Кластеризація регіонів України за рівнем інноваційної активності та медичними індикаторами 165

Дутка О. В.
Цифрове середовище як простір формування цінності бренду 168

Залюбовська С. С., Білоус Г. П.
Ризик невизначеності обраної маркетингової стратегії в сучасних умовах господарювання 170

Ігнатенко А. В.
Використання штучного інтелекту в оптимізації міжнародних маркетингових стратегій підприємства 174

Карраско Ластра С. Н.
Інноваційні та цифрові технології в маркетингу і рекламному бізнесі 177

Кирилова В. О.
Аналітика Customer Journey як інструмент підвищення ефективності маркетингових стратегій 180

Лісова А. Д., Плахотнікова Л. О.
Маркетингова діяльність міжнародних підприємств 184

Мартюшева В. А.
Цифрова аналітика поведінки іноземних споживачів у системі управління маркетингом зовнішньоекономічної діяльності 187

Матвєєва Н. М.
Інтелектуалізація електронної комерції на основі технологій Big Data та штучного інтелекту 190

Олішевко О. Ю.
Персоналізація маркетингових комунікацій на основі Big Data в Digital-маркетингу 193

Остропільська В. А.
Соціальні мережі як інструмент сучасних маркетингових комунікацій 195

Підчибій А. В.
Цифровий слід користувача: які дані про нас знають компанії
та як вони їх використовують 198

Плахотнікова Л. О.
Сучасні тенденції розвитку маркетингу та реклами 200

Пушкар І. М.
Економічна ефективність впровадження омніканальної стратегії
в малому бізнесі в умовах діджиталізації 204

Пушко С. С.
Вплив аналізу клієнтських даних на основі соціальних медіа
для стратегічного позиціонування бренду 206

Рогів Ю. П.
Теоретико-методологічні основи брендингу у сфері E-commerce 208

Семко Є. О., Воскресенська О. Є.,
Маркетинг покоління Z: нові правила комунікації 210

Тереняк Л. В.
Оцінка готовності бізнесу до цифровізації 213

Харченко П. С.
Цифрова трансформація організації – стратегія розвитку бізнесу 216

Шептуха О. М.
Стратегія покращення видимості сайту у
відповідях сучасних AI-систем та голосових асистентів 218

Чепура С. О.
RFM-аналіз як інструмент сегментації клієнтів
у сфері електронної комерції 220

Чещева М. С.
Формування бренду освітніх послуг в умовах цифровізації маркетингу 223

Чістякова С. А.
Еволюція підходів до визначення сутності маркетингового аналізу
в сучасних умовах 226

Чуніхіна Т. С.
Цифрова трансформація логістики та її вплив
на маркетингову ефективність підприємства 230

Якіна Н. О.
Інструменти для аналітики клієнтських даних: використання в Україні 234

Яремчук Р. О.
Управлінські конфлікти в IT індустрії 237

СЕКЦІЯ 3

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Jankowska D., Majka A.
Test Kruskala-Wallisa Jako Alternatywa Jednoczynnikowej Analizy Wariancji 241

Kolmakova O. M., Kuznetsova G. V.
The Role of Statistical Information in Making Management Decisions in the Field of Foreign Economic Activity 246

Гаджун І. О.
Моделювання мотиваційного механізму в системі Е-урядування регіону на основі інформаційно-аналітичних інструментів 249

Жук Т. А.
Customer Journey Analytics як інструмент підвищення ефективності Digital-маркетингу 255

Заровська В. Д., Плахотнікова Л. О.
Розвиток бренду підприємства на міжнародному ринку 259

Коваленко В. Ю.
Роль аналітики клієнтських даних у формуванні маркетингових стратегій в умовах діджиталізації 263

Краснощок В. В.
Маркетингова діяльність підприємств АПК України в умовах логістичної кризи: виклики та стратегії адаптації 265

Кривенко Є. М.
Цифрові інструменти організації та проведення опитувань у сфері охорони здоров’я та освіті 270

Кузнецова Г. В.
Цифровізація як ключова тенденція розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності 273

Кутішевський А. А.
Застосування методів штучного інтелекту
для прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності 275

Малишко С. О.
Визначення впливу корпоративізації на
соціально-економічний розвиток територій 277

Марченко О. В.
Інтеграція українських торговельних мереж в екосистему
світового рітейлу: передумови, бар'єри та маркетингові стратегії 280

Нетреба І. О.
Digital-маркетинг як інструмент просування бізнесу 286

Онипко Є. М.
Персоналізація маркетингових комунікацій
у глобальному цифровому середовищі 288

Остапенко В. В.
Оцінювання потенціалу територій у контексті інновацій,
людського капіталу та ресурсів 291

Покиньборода В. О.
Аналітичні підходи до вибору зовнішніх ринків збуту
для українських компаній 294

Полякова О. Ю., Гольтяєва Л. А.
Диверсифікація експорту як напрям зовнішньоекономічної політики:
просторовий аспект 296

Попова Л. С.
Цифрові маркетингові стратегії як основа конкурентоспроможності
підприємства в умовах діджиталізації суспільства 301

Рябець О. О.
Штучний інтелект у персоналізації маркетингових комунікацій 303

Ставицький О. В.
Кореляція між архітектурною складністю та швидкістю збіжності
нейронних мереж у задачах бізнес-аналітики 307

Ясінська К. О.
Важливість бізнес-аналітики у світі технологій 310

Ященко Л. О.
Трансформація товарної структури та динаміки зовнішньої торгівлі
України з Великобританією в умовах воєнної економіки 313

СЕКЦІЯ 4

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В РЕАЛЬНОМУ, ФІНАНСОВОМУ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Kobylynska T. V., Chernysh S. M., Vitiuk O. V.
Transformation of Fadn Into Fsdn: Experience
and Implementation Perspectives in Ukraine 317

Kolmakova O. M., Kuznetsova G. V.
Overview of Modern Analytical Management Tools
in the Real, Financial, and Infrastructure Environments 320

Leonov O., Leonova T.
Conceptual Foundations of Supply Chain Management Development
in the Context Of Network Competition 323

Leszczyńska M.
Spółdzielczy Model Biznesowy Mondragon Corporation
Jako Alternatywa Dla Agresywnego Kapitału Prywatnego 326

Motuzka O., Grod M.
Problems of Statistical Accounting of Water Resources in the European Union 331

Nesterowicz R.
Wpływ Kryzysów Gospodarczych Na Strategie Finansowe Przedsiębiorstw 333

Puchalska K.
Współczesne Oblicza Protekcjonizmu Handlowego 337

Wantuch W., Lechwar M.
Rola Specjalnych Stref Ekonomicznych w Gospodarce Regionalnej i Lokalnej 342

Wilk I.
Znaczenie Analizy Danych W Podejmowaniu Decyzji Przez Przedsiębiorstwa 347

Wosiek M.
Gospodarka Współdzielenia a Rozwój Alternatywnego Finansowania
w Kontekście Problemu Luki Finansowania 351

Zhovtiak H.
Development of the Potential of Construction Enterprises
in the Conditions of Digitalization 357

Żurek J.
Stabilność Finansów Publicznych A Realizacja Zadań Państwa 359

Бєлікова Н. В., Ісмаілов А.
Індустріальні парки як інструмент державної підтримки
інноваційного розвитку: проблематика та реалії України 364

Білоус А. П.
Державне сприяння розвитку корпоративної культури
в сучасних умовах України 368

Вакуленко В. М.
Інфраструктурні проєкти публічно-приватного партнерства
як інструмент територіального відновлення та розвитку 371

Висоцкая І. В.
Етапи та процес планування стратегій для публічних установ 373

Волощук А. В.
Кластерне моделювання наукового простору України:
пошук структурних закономірностей 375

Гаврисевич А. С.
Взаємодія держави та бізнесу: національні особливості
та європейські підходи 378

Горбач В. О.
Аналітика клієнтських даних як стратегічний інструмент
управління клієнтським досвідом
і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу 380

Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А.
Інструменти корпоративного тайм-менеджменту
в цифровізації управлінських процесів 383

Живцов В. О.
Мотиваційні та компетентнісні детермінанти
ефективності логістичного управління 386

Завадських Г. М.
Світові тренди КСВ: глобальна трансформація
та український досвід стійкості 390

Захожай В. Б.
Бізнес-аналітика та цифрова статистика
туристично-готельного комплексу України 393

Клименко В. В.
Публічне управління системою соціального захисту населення
в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення 396

Ковальова І. О.
Економічний аналіз як інструмент підвищення
ефективності діяльності підприємства 401

Лазоренко Л. В.
Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства 402

Легкий О. М.
Економіко-екологічні проблеми використання земельних,
водних та біологічних ресурсів 405

Ліщинський М. П., Огородник Я. В.
Роль соціально-психологічних методів у менеджменті організації 408

Маслій В. В.
Прогнозування прямих іноземних інвестицій
як інструмент забезпечення стабільності фінансової системи 411

Мельнічук Л. В., Басюк-Батрак В. І.
Адаптаційні стратегії підприємств у нестабільному
ринковому середовищі: від виживання до сталого розвитку 415

Мисливець В. А.
Економічна сутність антикризового управління 418

Оніщенко А. О.
Стилі керівництва в системі управління 420

Орлов О. О.
Суть та функції управління персоналом 423

Парій Л. В., Ващенко Б. С.
Використання цифрових технологій в рамках ціннісно-орієнтованого
підходу в управлінні логістичною діяльністю 426

Парій Л. В., Коваль Б. О.
Корпоративна культура та соціальна відповідальність бізнесу
в системі забезпечення ринкової стійкості 429

Парій Л. В., Коротєєва О. М.
Управління грошовим капіталом як фактор
забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах кризи 432

Парій Л. В., Супруненко В. Г.
Формування фінансової стратегії українських компаній на засадах
міжнародних стандартів: балансування ризиків та можливостей 434

Паславська Р.-А. Р.
Рейтингування областей України за рівнем комфортності життя
методами таксономічного аналізу 436

Пилипенко О. І., Черушева Г. Б.
Умови формування лідерських якостей економіста 439

Полторак В. В.
Оцінка ефективності використання біоресурсів
на прикладі провідних аграрних підприємств України 442

Попович Т. О.
Удосконалення публічного управління розвитком соціальної
інфраструктури на місцевому рівні в сучасних умовах України 445

Пузей Д. О.
Роль прогнозної аналітики клієнтських даних
у формуванні стратегій лояльності в E-commerce 447

Ременяк А. Р., Шевчук М. С., Шевчук Р. С.
Аналіз цифрової трансформації територіальних громад в Україні 449

Руденко М. М.
Сутність та роль корпоративної культури в системі управління 453

Савчук Б. Ю.
Державна підтримка розвитку корпоративної
соціальної відповідальності бізнесу в Україні 455

Садовнича А. І.
Економічний аналіз як інструмент підвищення
конкурентоспроможності підприємства 457

Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В.
Тенденції «зеленої» економіки та перспективи формування
системи управління підтримкою проєктів «зеленої» металургії
для відновлення регіонів і територій України 459

Сорока А. М., Аршукова В. М.
Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності
використання робочого часу в організації 463

Тимошенко О.
Особливості маркетингу у публічних установах та організаціях 466

Халімон Т. М., Довбиус М. С.
Соціально-психологічні передумови організації управлінської діяльності 468

Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В., Калашнікова К. Ю.
Ідентифікація елементів критичної інфраструктури муніципалітетів:
досвід країн Балтії 471

Циба А. М.
Інтеграція облікових, аналітичних і контрольних підсистем управління підприємством 475

Шкорина І. І.
Маркетинг логістичних послуг в глобальному економічному просторі: сучасні тенденції та стратегічні орієнтири 478

Яриш Р. І.
Особливості мотивації персоналу в сучасних умовах 484

СЕКЦІЯ 5

МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Augustyn K.
Wpływ klifu patentowego i leków bionastępczych na finansowanie NFZ 486

Баєва О. В.
Стратегічне управління в медичних закладах: вплив на досягнення цілей та ефективність надання медичної допомоги 491

Бідула Є. О.
Атрибути мотивації медичного персоналу в умовах трансформації системи охорони здоров'я 494

Бондарчук Ю. В.
Практики етико-правової та соціальної відповідальності менеджменту медичних закладів 496

Гаврилишин Б. С.
Планування як функція управління в системі охорони здоров'я 498

Гичка Т. І.
Підприємницькі стратегії в конкурентному середовищі медичного бізнесу 500

Іващенко С. П.
Оптимізація бізнес-процесів медичного закладу шляхом впровадження CRM-систем в ТОВ «IDC» 502

Ісламов А. Р.
Особливості мотивації медичного персоналу 504

Коваленко О. О.
Штучний інтелект та бізнес-аналітика в управлінні закладом охорони здоров'я 506

Коваленко О. О., Гришков М. М., Ждан Я. Ф.
Менеджмент медичних установ: Студентоцентрована парадигма управління якістю освіти та практики 509

Коваленко О. О., Зеленцова С. М., Тимчик О. В.
Менеджмент в управлінні внутрішньо лікарняними інфекціями (ВЛІ) 513

Козлова Т. В.
Особливості добору персоналу в медичних закладах 515

Колмакова О. М., Бєлянцев К. О.
Цифрове забезпечення стратегічного управління персоналом фармацевтичних підприємств 517

Кривенко Є. М., Баєва О. В.
Інформаційні системи в управлінні закладом охорони здоров'я: сучасні технології та практичні аспекти впровадження 520

Кривенко Є. М., Коваленко О. О.
Штучний інтелект та бізнес-аналітика в управлінні закладом охорони здоров'я 523

Литвінова О. В.
Сутність та роль інформаційних процесів у забезпеченні якості надання медичних послуг 526

Маланчук О. Я.
Конкуренція в системі охорони здоров'я та її вплив на управління медичними закладами 529

Мирончук А. М.
Менеджмент у роботі лікаря 532

Міщенко К. О.
Роль мотивації персоналу в системі менеджменту медичних закладів 534

Пелих Л. С.
Особливості антикризового управління медичних закладів 536

Полякова В. М.
Сучасні концепції реабілітації в хірургії та трансплантології: менеджеріальний аспект 538

Потапенко Е. А.
Суть та особливості корпоративної культури в медичних закладах 540

Сас О.
Управління якістю медичної допомоги 546

Шульга М. В.
Діагностика рівня сформованості організаційної культури
в медичних лікувальних закладах 548

СЕКЦІЯ 6

ГУМАНІТАРНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Барабась Д. О., Шелест Т. С.
Чинники, що впливають на процеси прийняття
управлінських рішень за умов воєнного часу 551

Гринчак Н. А.
Емоційний інтелект як чинник ефективного лідерства
в міжнародному менеджменті 555

Дяченко Л. А.
Перспективи розвитку підприємницької діяльності молоді в умовах війни 558

Єсіна В. О.
Працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні:
правові та управлінські аспекти 561

Захарчук О. Г.
Комунікація в невизначеності: як частота, прозорість
і тон повідомлень впливають на плинність і продуктивність 564

Кротюк О. В.
Конституційність санкції у вигляді стягнення активів в дохід держави:
проблемні аспекти 567

Огай М. Ю.
Аналіз матеріального виміру резильєнтності домогосподарств України
в контексті повоєнного відтворення людського капіталу 571

Попович Т. О.
Психологічне вигорання керівників у системі публічного управління
в умовах війни та шляхи його подолання 575

Савенко Т. Д., Горюнова М. М., Гаврисевич А. С.
Місце контролю в організації навчального процесу
з іноземної мови для іноземних студентів 581

Цикура А. Є.
Ціна імпульсу: статистичний аналіз спонтанних покупок молоді 584

Черушева Г. Б., Пархоменко В. В.
Факторний аналіз соціально-психологічного клімату
в системі управління людськими ресурсами 588

СЕКЦІЯ 1

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

K. Adamiec,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia
Student Wydziału Ekonomii i Finansów;
W. Skiba,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia
Studentka Wydziału Ekonomii i Finansów;
W. Strzelecka,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia
Studentka Wydziału Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

TENDENCJE W ROZWOJU GOSPODARKI NIEMIEC W LATACH 2015-2024

Wprowadzenie

Gospodarka Niemiec od wielu lat odgrywa kluczową rolę w gospodarce europejskiej oraz światowej. Jest ona największą gospodarką Unii Europejskiej i jednym z głównych ośrodków przemysłowych i eksportowych na świecie. W latach 2015-2024 niemiecka gospodarka funkcjonowała w warunkach istotnych zmian makroekonomicznych, obejmujących m.in. okres względnie stabilnego wzrostu gospodarczego, załamanie wywołane pandemią COVID-19, kryzys energetyczny oraz spowolnienie gospodarcze [21, s. 12-15].

Celem niniejszej pracy jest ocena sytuacji makroekonomicznej Niemiec oraz identyfikacja głównych tendencji rozwojowych. Analiza obejmuje lata 2015–2024 i bazuje na danych wtórnych pochodzących z oficjalnych źródeł statystycznych takich jak: Eurostat, OECD, Bank Światowy, Urząd Statystyczny Niemiec (Destatis). W pracy wykorzystano metodę dokumentacyjną oraz wnioskowanie indukcyjne. Zastosowanie wskaźników procentowych pozwoliło na obiektywną ocenę dynamiki zmian i relacji między kluczowymi zmiennymi, niezależnie od skali gospodarki [2, s. 128].

Ogólna charakterystyka gospodarki Niemiec

Republika Federalna Niemiec to jedno z najludniejszych państw Unii Europejskiej, zamieszkiwane przez ponad 80 mln osób na powierzchni 357 tys. km² [10]. Jako państwo federalne składające się z 16 krajów związkowych, Niemcy charakteryzują się zdecentralizowaną strukturą władzy, co wpływa na specyfikę polityki regionalnej. Kluczowe znaczenie polityczne i ekonomiczne pełnią Berlin oraz

Praca przygotowana pod opieką naukową dr inż. Małgorzaty Lechwar, Katedra Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, mlechwar@ur.edu.pl

metropolie takie jak Hamburg, Monachium, Frankfurt nad Menem i Kolonia [9]. Jako filar integracji europejskiej, strefy euro oraz NATO, kraj ten wywiera decydujący wpływ na stabilność makroekonomiczną i kierunki rozwoju całej wspólnoty [11].

Niemiecki model gospodarczy opiera się na koncepcji społecznej gospodarki rynkowej, harmonijnie łączącej mechanizmy wolnorynkowe z aktywną rolą państwa w obszarze bezpieczeństwa socjalnego. Fundamentem tej wysokorozwiniętej gospodarki jest nowoczesny przemysł – w szczególności motoryzacyjny, maszynowy, chemiczny i elektrotechniczny – wyróżniający się innowacyjnością oraz silną orientacją na eksport. Uzupełnieniem sektora produkcyjnego są zaawansowane usługi finansowe i logistyczne, wspierane przez jedną z najnowocześniejszych infrastruktur transportowych na świecie [12]. Sukces ekonomiczny kraju opiera się na wysokim kapitale ludzkim [17], stabilnych instytucjach oraz rozwiniętym zapleczu badawczo-rozwojowym, co czyni Niemcy kluczowym punktem odniesienia w analizach globalnych łańcuchów dostaw i koniunktury gospodarczej [14].

Podstawowe agregaty makroekonomiczne Niemiec

Weryfikacja podstawowych agregatów makroekonomicznych pozwala na ocenę dynamiki rozwoju gospodarczego Niemiec w latach 2015–2024. W tabeli 1. przedstawiono zmiany tempa wzrostu produktu krajowego brutto (PKB), poziomu inflacji mierzonego wskaźnikiem CPI, stopy bezrobocia oraz udziału eksportu w PKB.

Tabela 1

Wybrane wskaźniki makroekonomiczne gospodarki Republiki Federalnej Niemiec w latach 2015-2024

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Wzrost PKB (w %)	1,66	2,22	2,80	1,14	0,98	-4,13	3,91	1,81	-0,87	0,50
Wskaźnik CPI (w %)	0,50	0,50	1,50	1,70	1,40	0,10	3,10	6,90	5,90	2,30
Stopa bezrobocia (w %)	4,60	4,10	3,80	3,40	3,20	3,90	3,60	3,10	3,10	3,40
Eksport (% PKB)	42,60	41,60	42,20	42,50	42,30	39,10	42,50	45,60	43,00	41,40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych World Bank

Produkt krajowy brutto (PKB) jest podstawową miarą aktywności gospodarczej, określającą łączną wartość dóbr i usług finalnych wytworzonych na terytorium danego kraju w określonym czasie. Dynamika PKB odzwierciedla tempo rozwoju gospodarki [20, s. 52]. W latach 2015–2017 gospodarka Niemiec rozwijała się w relatywnie stabilnym tempie, osiągając najwyższy wzrost PKB w 2017 roku (2,80%), czemu sprzyjał silny popyt wewnętrzny, dobra sytuacja na rynku pracy oraz wysoka aktywność eksportowa [3]. Od 2018 roku widoczne było jednak spowolnienie wzrostu – tempo PKB spadło do 1,14% w 2018 roku oraz 0,98% w 2019 roku, co wiązało się m.in. z osłabieniem koniunktury w handlu światowym i trudnościami niemieckiego przemysłu [4]. W 2020 roku nastąpiło gwałtowne załamanie aktywności

gospodarczej – PKB spadł o 4,13% w wyniku pandemii COVID-19 i zakłóceń w globalnych łańcuchach dostaw. W 2021 roku odnotowano wyraźne odbicie gospodarcze (3,91%), jednak w kolejnych latach tempo wzrostu ponownie osłabło. W 2022 roku PKB wzrósł o 1,81%, natomiast w 2023 roku odnotowano spadek o 0,87%. Negatywna dynamika utrzymała się również w 2024 roku (-0,50%), co wskazuje na utrzymującą się stagnację gospodarczą.

Istotnym elementem oceny sytuacji makroekonomicznej jest również poziom inflacji, który odzwierciedla zmiany ogólnego poziomu cen w gospodarce. Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych (CPI – Consumer Price Index) jest miarą inflacji pokazującą zmiany przeciętnego poziomu cen dóbr i usług nabywanych przez gospodarstwa domowe [19, s. 127]. Inflacja w Niemczech w latach 2015–2024 charakteryzowała się znaczną zmiennością. W pierwszej części analizowanego okresu utrzymywała się na niskim i stabilnym poziomie – w latach 2015–2016 wynosiła 0,5%. W kolejnych latach nastąpił umiarkowany wzrost, a inflacja osiągnęła 1,5% w 2017 roku i 1,7% w 2018 roku. W 2020 roku ponownie spadła do 0,1%, co było skutkiem ograniczenia aktywności gospodarczej w okresie pandemii COVID-19 [5]. Od 2021 roku nastąpił jednak wyraźny wzrost inflacji – do 3,1%, a w 2022 roku do 6,9%, co było związane m.in. z kryzysem energetycznym, wzrostem cen surowców oraz zaburzeniami w globalnych łańcuchach dostaw. W 2023 roku inflacja utrzymywała się na wysokim poziomie (5,9%), natomiast w 2024 roku spadła do 2,3%, co może wskazywać na stopniowe ograniczanie presji inflacyjnej [13]. Mimo tego poziom inflacji pozostawał wyższy niż w latach sprzed pandemii.

Kolejnym ważnym wskaźnikiem charakteryzującym kondycję gospodarki jest sytuacja na rynku pracy. Stopa bezrobocia określa udział osób pozostających bez pracy w ogólnej liczbie osób aktywnych zawodowo i stanowi jeden z podstawowych mierników efektywności rynku pracy [1, s. 304-305]. W Niemczech w latach 2015– 2019 obserwowano wyraźną tendencję spadkową stopy bezrobocia – z poziomu 4,6% w 2015 roku do 3,2% w 2019 roku. Był to efekt dobrej koniunktury gospodarczej oraz rosnącego popytu na pracę [22, s. 2-20]. W 2020 roku nastąpił wzrost bezrobocia do 3,9%, co było związane ze spowolnieniem gospodarczym wywołanym pandemią COVID-19. Skala wzrostu była jednak ograniczona m.in. dzięki programowi Kurzarbeit, który pozwalał na skrócenie czasu pracy przy jednoczesnym wsparciu dochodów pracowników [18]. W kolejnych latach sytuacja na rynku pracy uległa poprawie – w 2021 roku stopa bezrobocia spadła do 3,6%, a w latach 2022–2023 utrzymywała się na poziomie 3,1%. W 2024 roku odnotowano niewielki wzrost do 3,4%, co można wiązać z osłabieniem dynamiki wzrostu gospodarczego [8]. Pomimo tego poziom bezrobocia w Niemczech pozostawał relatywnie niski na tle innych krajów Unii Europejskiej.

Uzupełnieniem analizy sytuacji makroekonomicznej jest również ocena roli handlu zagranicznego w gospodarce. Eksport towarów i usług oznacza wartość dóbr i usług sprzedawanych za granicę, a jego udział w PKB pozwala ocenić stopień otwartości gospodarki oraz jej powiązania z rynkami międzynarodowymi [6, s. 10-16]. W Niemczech w latach 2015–2019 udział eksportu w PKB pozostawał stosunkowo stabilny, kształtując się na poziomie około 42–43% PKB, co potwierdza silnie

proeksportowy charakter gospodarki. W 2020 roku nastąpił wyraźny spadek do 39,1% PKB, będący skutkiem pandemii COVID-19 oraz zakłóceń w globalnym handlu. W kolejnych latach nastąpiło szybkie odbicie – w 2021 roku udział eksportu powrócił do poziomu sprzed pandemii, a w 2022 roku wzrósł do 45,6% PKB, osiągając najwyższą wartość w analizowanym okresie. W latach 2023–2024 wskaźnik ponownie się obniżył do odpowiednio 43,0% i 41,4% PKB, co można wiązać z pogorszeniem koniunktury w gospodarce światowej oraz osłabieniem popytu zewnętrznego [15]. Pomimo tego Niemcy pozostają jedną z najbardziej otwartych i eksportowo zorientowanych gospodarek Unii Europejskiej.

Sytuacja społeczna Niemiec

Sytuacja społeczna w Niemczech w latach 2015–2024, choć relatywnie stabilna na tle Europy, została poddana próbie przez procesy demograficzne oraz szoki zewnętrzne. Kluczowym wyzwaniem strukturalnym pozostaje starzenie się społeczeństwa, co zwiększa presję na system emerytalny i ochronę zdrowia, generując jednocześnie niedobory siły roboczej, które tylko częściowo łagodzi migracja [17]. Mimo utrzymującego się niskiego bezrobocia, rynek pracy zmaga się z narastającym niedopasowaniem kwalifikacyjnym oraz stagnacją realnych dochodów w niektórych grupach zawodowych, co ogranicza powszechny wzrost dobrobytu.

Istotnym czynnikiem obciążającym budżety domowe w ostatnich latach była inflacja. O ile okres 2015–2020 charakteryzował się stabilnością cen, o tyle gwałtowny wzrost kosztów energii i żywności w latach 2021–2023 uderzył szczególnie w gospodarstwa o najniższych dochodach [14]. Problem ten pogłębił nierówności społeczne – raporty z 2025 roku wskazują, że co szósty mieszkaniec Niemiec (ponad 13 mln osób) żyje poniżej progu ubóstwa. Dodatkowe bariery, takie jak deficyt mieszkań w aglomeracjach oraz wysokie koszty życia, przełożyły się na wzrost niepewności ekonomicznej [7]. W rezultacie w latach 2022–2024 odnotowano rekordową skłonność do oszczędzania (18,7%), co przy zakumulowanych aktywach rzędu 3183 mld EUR znacząco osłabiło dynamikę konsumpcji prywatnej i tempo wzrostu gospodarczego [14].

Wnioski i rekomendacje

Ocena sytuacji makroekonomicznej Niemiec w latach 2015–2024 wykazuje wyraźne zahamowanie tempa wzrostu, gdzie okres umiarkowanej prosperity został przerwany przez głęboką recesję i ujemną dynamikę PKB w ostatnich dwóch latach. Gwałtowny wzrost inflacji w latach 2021–2023 istotnie obniżył siłę nabywczą obywateli, co wymusiło zwrot ku bardziej restrykcyjnej polityce pieniężnej w celu stabilizacji cen. Mimo tych wstrząsów niemiecki rynek pracy wykazał się dużą odpornością, choć narastającym problemem strukturalnym pozostaje starzenie się społeczeństwa i niedobór wykwalifikowanych pracowników. W obszarze finansów publicznych pandemia zakończyła okres nadwyżek budżetowych, wymuszając ekspansję fiskalną, która obecnie wymaga stopniowego przywracania równowagi i kontroli zadłużenia. Sektor zewnętrzny, mimo utrzymania dodatniego salda rachunku bieżącego, ujawnił dużą wrażliwość na zaburzenia w globalnym handlu oraz wzrost kosztów importu energii. Pogorszenie warunków życia uderzyło głównie w najuboższe gospodarstwa domowe, co przy rosnących kosztach systemów zabezpieczenia

społecznego wymaga interwencji wspierających realne dochody. Skuteczna polityka makroekonomiczna Niemiec musi zatem w najbliższych latach umiejętnie łączyć krótkookresową stabilizację koniunktury z głębokimi reformami strukturalnymi zwiększającymi innowacyjność gospodarki.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Begg D., Fisher S., Vernasca G., Dornbusch R., *Ekonomia: Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

2. Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

3. Destatis Statistiches Bundesamt, German economy continued to grow strongly in 2017, Press release No. 011 of 11 January 2018.

4. Destatis Statistiches Bundwsamt, German economy grew 1,5% in 2018, Press release No. 018 of 15 January 2019.

5. Destatis Statistisches Bundesamt, Inflation rate in 2021: +3.1% on a year earlier, Press release No. 025 of 19 January 2022.

6. Greenlaw S. A., Shapiro D., MacDonald D., Makroekonomia – podstawy, OpenStax Poland, Warszawa 2023.

7. https://dojczland.info/wiadomosci/alarmujacy-raport-o-ubostwie-w-niemczech-co-szosty-mieszkaniec-zyje-ponizej-granicy-ubostwa/

8. https://energetyka24.com/elektroenergetyka/wiadomosci/recesja-w-niemczech-nie-ustepuje-kolejny-rok-na-minusie

9. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/germany_pl

10. https://pl.tradingeconomics.com/country-list/population?continent=europe

11. https://rushmore.pl/niemcy-a-integracja-europejska-rola-w-ksztaltowaniu-ue

12. https://statista.com/statistics/295519/germany-share-of-economic-sectors-in-gross-domestic-product/

13. https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/Prices/Consumer-Price-Index/_node.html

14. https://www.gov.pl/web/niemcy/informator-ekonomiczny

15. https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/spadek-eksportu-do-niemiec-zatrzymuje-eksportowa-ekspansje-polski/

16. https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2025-04-25/republika-seniorow-wyzwania-demograficzne-niemiec

17. https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2025-06-09/rzad-cdu/csu-spd-wobec-wyzwan-gospodarczych

18. https://www.timetax.pl/niemcy/kurzarbeit-w-niemczech-skrocony-czas-pracy-i-kurzarbeitergeld-przewodnik/

19. Kamerschen D., McKenzie R., Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ, Gdańsk 1993.

20. Krugman P., Wells R., *Makroekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

21. OECD, *OECD Economic Surveys: Germany 2020*, OECD Publishing, Paryż 2020.

22. Polski Fundusz Rozwoju S.A., Niemcy Przegląd gospodarki UE Styczeń 2022, Biuro Analiz PFR S.A.

Ł. Cieciura,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia,
Student Wydziału Ekonomii i Finansów;
B. Lotycz,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia,
Student Wydziału Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

GOSPODARKA NIEMIEC JAKO MOTOR WZROSTU GOSPODARCZEGO UNII EUROPEJSKIEJ W LATACH 2013–2023

Gospodarka Niemiec od wielu lat odgrywa fundamentalną rolę w systemie gospodarczym Unii Europejskiej. Jako największa gospodarka wspólnoty oraz jeden z najważniejszych ośrodków produkcji przemysłowej stanowi ona istotny czynnik determinujący dynamikę wzrostu gospodarczego w Europie. Zmiany zachodzące w gospodarce niemieckiej oddziałują nie tylko na państwa członkowskie Unii Europejskiej, lecz także na funkcjonowanie globalnej gospodarki, szczególnie w kontekście handlu międzynarodowego oraz powiązań produkcyjnych w ramach globalnych łańcuchów wartości. Specyfika niemieckiego modelu gospodarczego wynika w dużej mierze z instytucjonalnych uwarunkowań funkcjonowania tzw. społecznej gospodarki rynkowej. Model ten łączy mechanizmy wolnorynkowe z aktywną rolą państwa w zakresie polityki społecznej oraz regulacyjnej. Jednocześnie niemiecki system gospodarczy zaliczany jest do tzw. koordynowanych gospodarek rynkowych, w których istotną rolę odgrywa współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami finansowymi oraz państwem w zakresie kształtowania warunków rozwoju gospodarczego [5, s. 98-108].

Jednym z charakterystycznych elementów struktury gospodarki Niemiec jest silny sektor przemysłowy oraz wysoki poziom umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Niemcy należą do największych eksporterów na świecie, a handel zagraniczny stanowi jeden z głównych czynników determinujących wzrost gospodarczy kraju. Wysoka konkurencyjność niemieckiego przemysłu opiera się przede wszystkim na produkcji dóbr wysokiej jakości, w szczególności w sektorze motoryzacyjnym, maszynowym oraz chemicznym[3, s. 53-57]. Istotnym elementem niemieckiego modelu gospodarczego jest także sektor małych i średnich przedsiębiorstw określany mianem *Mittelstand*. Podmioty te stanowią podstawę struktury przedsiębiorstw w Niemczech i odgrywają ważną rolę w tworzeniu miejsc

Praca przygotowana pod opieką naukową dr inż. Małgorzaty Lechwar, Katedra Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, mlechwar@ur.edu.pl

pracy, generowaniu innowacji oraz utrzymywaniu konkurencyjności gospodarki na rynkach międzynarodowych. Wiele z tych przedsiębiorstw specjalizuje się w wąskich segmentach rynku, osiągając pozycję globalnych liderów w swoich branżach [4, s. 12- 18].

Celem niniejszego opracowania jest ocena zmian sytuacji makroekonomicznej Niemiec w latach 2013–2023 w kontekście ich roli jako jednego z głównych motorów wzrostu gospodarczego Unii Europejskiej. W analizie wykorzystano wybrane wskaźniki makroekonomiczne, obejmujące dynamikę produktu krajowego brutto, sytuację finansów publicznych oraz wyniki w handlu zagranicznym.

Analiza danych dotyczących produktu krajowego brutto wskazuje na zmienną dynamikę wzrostu gospodarczego Niemiec w badanym okresie. W latach 2013–2019 obserwowano systematyczny wzrost wartości PKB – wykres 1. Nominalny produkt krajowy brutto wzrósł w tym czasie z około 2,87 bln euro w 2013 r. do 3,54 bln euro w 2019 r.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PKB w BLN Euro	2,866	2,984	3,087	3,195	3,333	3,434	3,537	3,45	3,682	3,989	4,219
PKB per capita EURO	40 100	40 850	41 230	41 880	42 960	43 390	43 790	42 020	43 730	44 230	43 450

Wykres 1. PKB Niemiec w latach 2013-2023

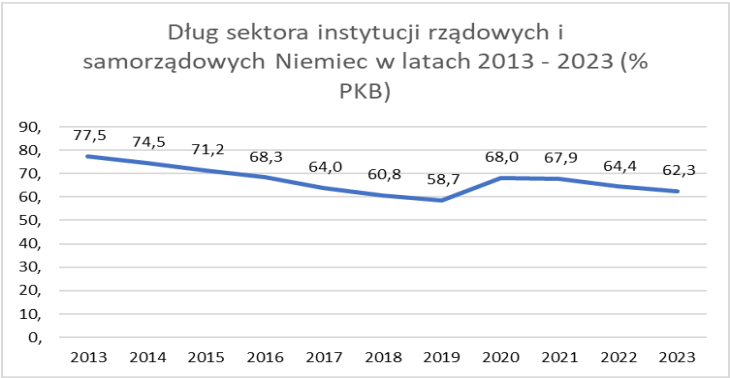
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Jednocześnie zwiększał się poziom PKB per capita – z około 40,1 tys. euro do 43,79 tys. euro. Wyraźne załamanie koniunktury nastąpiło w 2020 r., kiedy w wyniku pandemii COVID-19 gospodarka niemiecka odnotowała spadek PKB o około 4,0%, a PKB per capita obniżył się do około 42,0 tys. euro. W kolejnym roku nastąpiło odbicie gospodarcze – w 2021 r. tempo wzrostu PKB wyniosło około 4,1%. W następnych latach dynamika wzrostu uległa ponownemu osłabieniu. W 2022 r. tempo wzrostu PKB wyniosło około 1,2%, natomiast w 2023 r. odnotowano spadek PKB o około 1,8%, przy jednoczesnym obniżeniu poziomu PKB per capita do około 43,45 tys. euro.

W literaturze ekonomicznej wskazuje się, że gospodarka niemiecka charakteryzuje się relatywnie dużą stabilnością wzrostu w długim okresie, jednak pozostaje silnie powiązana z koniunkturą międzynarodową, co wynika z dużej roli eksportu w strukturze popytu zagregowanego [1, s. 358–381].

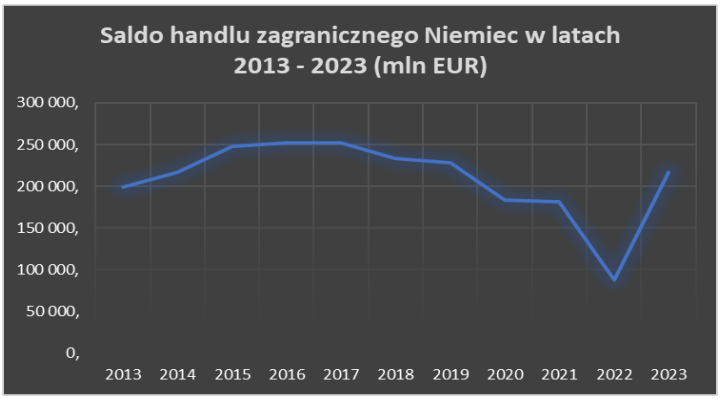
Wykres 2. Saldo sektora finansów publicznych w Niemczech w latach 2013-2023
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Federalnego Urzędu Statystycznego (Statistisches Bundesamt)

Istotnym elementem stabilności makroekonomicznej Niemiec jest sytuacja finansów publicznych. W latach 2013–2019 sektor finansów publicznych w Niemczech notował dodatnie saldo budżetowe (wykres 2), co oznaczało występowanie nadwyżki budżetowej. Taka sytuacja była rezultatem relatywnie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego oraz restrykcyjnej polityki fiskalnej prowadzonej w ramach tzw. reguły hamulca zadłużenia (Schuldenbremse). Pandemia COVID-19 doprowadziła jednak do znaczącego pogorszenia sytuacji fiskalnej. W 2020 r. sektor finansów publicznych odnotował wyraźny deficyt, wynikający z gwałtownego wzrostu wydatków publicznych związanych z programami wsparcia gospodarki. W kolejnych latach deficyt utrzymywał się, choć jego skala była stopniowo ograniczana.



Wykres 3. Dług sektora instytucji rządowych i samorządowych Niemiec w latach 2013-2023
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Zmiany te znalazły również odzwierciedlenie w poziomie długu publicznego. W latach 2013–2019 relacja długu publicznego do PKB systematycznie malała (wykres 3), co było wynikiem korzystnej koniunktury gospodarczej oraz nadwyżek budżetowych. W 2020 r. nastąpił wyraźny wzrost zadłużenia, związany z finansowaniem działań antykryzysowych. W następnych latach relacja długu publicznego do PKB zaczęła stopniowo się obniżać, jednak w 2023 r. pozostawała wyższa niż przed pandemią.



Wykres 4. Saldo handlu zagranicznego Niemiec w latach 2023-2023 (mln EUR)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Handel zagraniczny odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu gospodarki niemieckiej. Niemcy należą do największych eksporterów na świecie, a eksport stanowi znaczną część ich aktywności gospodarczej. W analizowanym okresie Niemcy utrzymywały wysoką nadwyżkę w handlu zagranicznym – wykres 4. W latach 2013–2019 saldo handlu zagranicznego pozostawało wyraźnie dodatnie, co świadczyło o silnej pozycji konkurencyjnej niemieckiej gospodarki na rynkach międzynarodowych. Pandemia COVID-19 spowodowała jednak pogorszenie sytuacji w handlu międzynarodowym. W 2020 r. nastąpiło osłabienie nadwyżki handlowej, wynikające ze spadku globalnego popytu oraz zakłóceń w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Największe pogorszenie salda handlu zagranicznego odnotowano w 2022 r., kiedy wzrost cen surowców energetycznych doprowadził do zwiększenia wartości importu. W 2023 r. obserwowano częściową odbudowę nadwyżki handlowej, jednak jej poziom pozostawał niższy niż przed okresem pandemii. W literaturze ekonomicznej podkreśla się, że długotrwała nadwyżka handlowa Niemiec jest konsekwencją wysokiej konkurencyjności sektora przemysłowego oraz silnej specjalizacji eksportowej w takich branżach jak przemysł motoryzacyjny, maszynowy czy chemiczny[2, s. 1-17].

Przeprowadzona analiza danych makroekonomicznych potwierdza, że gospodarka Niemiec w latach 2013–2023 odgrywała istotną rolę w funkcjonowaniu gospodarki Unii Europejskiej, szczególnie w obszarze handlu zagranicznego. W analizowanym okresie Niemcy pozostawały największą gospodarką UE, a wartość ich produktu krajowego brutto przekraczała w większości lat 3 bln euro, osiągając w ostatnich latach badanego okresu poziom około 4 bln euro.

Istotnym elementem tej pozycji była wysoka aktywność eksportowa. Wartość eksportu towarów utrzymywała się na poziomie przekraczającym 1 bln euro rocznie, a gospodarka niemiecka przez większość badanego okresu osiągała znaczną nadwyżkę handlową, sięgającą w niektórych latach ponad 200 mld euro. Wysoka konkurencyjność przemysłu, zwłaszcza w sektorze motoryzacyjnym, maszynowym i chemicznym, sprzyjała utrzymaniu silnej pozycji Niemiec w międzynarodowej wymianie handlowej.

Uzyskane wyniki potwierdzają realizację celu głównego opracowania, którym była ocena zmian sytuacji gospodarczej Niemiec w latach 2013–2023 oraz określenie ich znaczenia dla gospodarki Unii Europejskiej. Pomimo pojawiających się w ostatnich

latach wyzwań gospodarczych Niemcy pozostają jednym z kluczowych podmiotów kształtujących aktywność gospodarczą UE, zwłaszcza w obszarze handlu zagranicznego.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Braun B., Deeg R., Strong Firms, Weak Banks: The Financial Consequences of Germany's Export-Led Growth Model, German Politics, 2020. URL: https://hdl.handle.net/10419/200150

2. Di Clemente R., Lengyel B., Andersson L. F., Eriksson R., Understanding European Integration with Bipartite Networks of Comparative Advantage, vol 1, no 5. DOI: 10.48550/arXiv.2202.01080

3. Götz M., Wybrane aspekty niemieckich inwestycji w Polsce w kontekście polityki ich pozyskiwania [W:] Gospodarka w Praktyce i Teorii, t. 30, nr.1, Łódź 2012.

4. Klimek A., Niemieckie małe i średnie przedsiębiorstwa a handel zagraniczny [W:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 448, Wrocław 2016.

5. Szymanowski R., Niemcy jako koordynowana gospodarka rynkowa. Wymiary transformacji i perspektywy rozwoju, [W:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 407, Wrocław 2015.

A. Kaczmaryk,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia
Student, Wydział Ekonomii i Finansów;
W. Wójcik,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia
Student, Wydział Ekonomii i Finansów;
K. Wielgosz,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia
Student, Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

FINANSE PUBLICZNE I KONKURENCYJNOŚĆ ZEWNĘTRZNA MALTY W LATACH 2014-2024

Celem artykułu jest analiza stabilności fiskalnej oraz konkurencyjności zewnętrznej gospodarki Malty w latach 2014–2024. Okres ten obejmuje czas dynamicznego wzrostu, globalne szoki, takie jak pandemia COVID-19, oraz okres ożywienia gospodarczego. Analiza koncentruje się na dwóch kluczowych filarach: kondycji finansów publicznych, mierzonej poziomem długu i deficytu, oraz pozycji zewnętrznej kraju, odzwierciedlonej w bilansie płatniczym. Praca opiera się na danych empirycznych z Eurostatu, Banku Światowego i Narodowego Urzędu Statystycznego Malty, a jej celem jest ocena zdolności adaptacyjnych małej, otwartej gospodarki w ramach Unii Europejskiej.

Gospodarka Malty jest silnie zorientowana na usługi, które generują około 80-86% PKB. Kluczowe sektory to turystyka, usługi finansowe, iGaming oraz handel międzynarodowy. Otwartość gospodarki, mierzona wysokim udziałem eksportu i importu w PKB, w połączeniu z integracją z Unią Europejską od 2004 roku i przyjęciem euro w 2008 roku, czyni ją silnie zależną od koniunktury globalnej, ale jednocześnie atrakcyjną dla inwestycji zagranicznych [3; 1].

Finanse publiczne Malty

Finanse publiczne to dział gospodarki, który w ujęciu makroekonomicznym obejmuje gromadzenie i wydatkowanie środków publicznych przez państwo. Obejmują m.in. dochody, wydatki, zarządzanie długiem publicznym oraz finansowanie deficytu. Ich celem jest zapewnienie stabilności fiskalnej i wspieranie rozwoju gospodarczego [4].

Sytuacja finansów publicznych Malty w analizowanym okresie ulegała znacznym zmianom. Tabela 1 przedstawia kluczowe wskaźniki fiskalne.

Praca przygotowana pod opieką naukową dr inż. Małgorzaty Lechwar, Katedra Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, mlechwar@ur.edu.pl

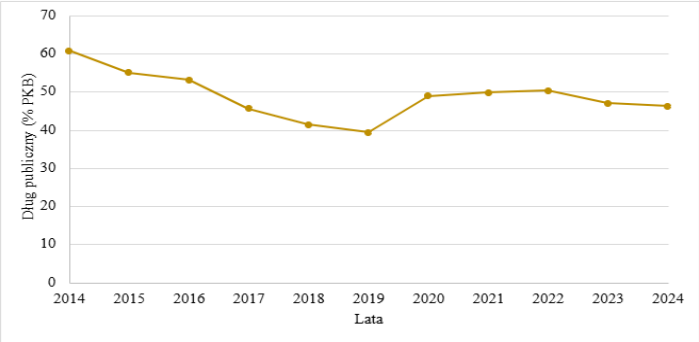
Tabela 1

Deficyt budżetowy i dług publiczny Malty w latach 2014-2024

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Deficyt budżetowy /nadwyżka budżetowa (w % PKB)	-2,1	-1,6	1,1	3,3	2,1	0,6	-9,3	-7,5	-5,3	4,5	4,3
Dług publiczny (w % PKB)	60,7	55,2	53,1	45,8	41,5	39,3	49,1	49,8	50,3	47,1	46,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych gov.pl [3].

Do 2019 roku Malta systematycznie redukowała dług publiczny, osiągając rekordowo niski poziom 39,3% PKB, co świadczyło o dobrej kondycji fiskalnej. Pandemia COVID-19 przyniosła gwałtowne pogorszenie salda budżetowego do -9,3% PKB w 2020 roku w wyniku działań osłonowych państwa. Spowodowało to wzrost długu, który jednak ustabilizował się na poziomie ok. 46,2% w 2024 roku, pozostając w zgodzie z kryterium z *Maastricht* (60% PKB).



Rys. 1. Dług publiczny sektora general government Malty 2014-2024 (% PKB)

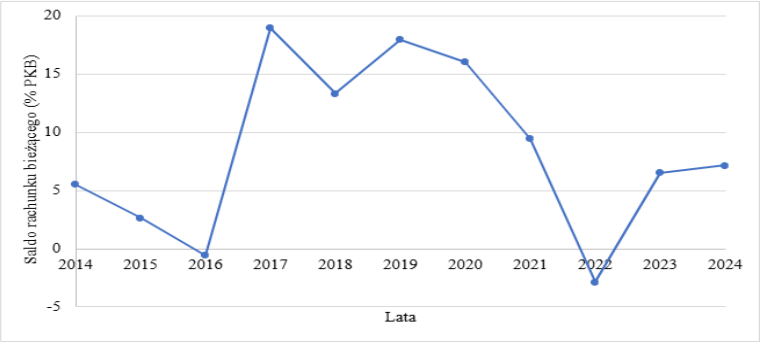
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat [6]

Dług publiczny sektora general government to skonsolidowana łączna wartość zobowiązań (głównie z tytułu papierów wartościowych, kredytów i pożyczek) jednostek rządowych, samorządowych oraz funduszy zabezpieczenia społecznego na koniec okresu, wyrażona najczęściej jako procent PKB, zgodnie z unijną metodologią *Maastricht*, co pozwala porównywać zadłużenie między państwami UE [2]. Dług publiczny Malty (% PKB) zmniejszał się z 60,7% (2014) do rekordowo niskiego poziomu 39,3% (2019). Pandemia spowodowała wzrost do 50,3% (2022), jednak stabilizacja na 46,2% (2024) świadczy o odpowiedzialnej polityce fiskalnej i zgodności z kryteriami *Maastricht* (60%).

Handel zagraniczny i bilans płatniczy

Handel zagraniczny to całokształt odpłatnej wymiany towarów i usług pomiędzy gospodarką danego państwa a zagranicą, obejmujący eksport i import. Stanowi on istotny element bilansu płatniczego oraz produktu krajowego brutto, wpływając na jego wielkość, strukturę oraz tempo wzrostu gospodarczego [8, s. 374-375]. Znacząca

nadwyżka na rachunku bieżącym w 2017 roku, która osiągnęła poziom 18,9% PKB, była w dużej mierze rezultatem dynamicznego rozwoju sektora usług, w szczególności turystyki oraz branży iGaming. Sektory te generują istotną część dochodów z eksportu i wzmacniają pozycję Malty w międzynarodowej wymianie gospodarczej. Mimo przejściowego pogorszenia sytuacji w 2022 roku, kiedy odnotowano krótkotrwały deficyt na rachunku bieżącym, gospodarka Malty stosunkowo szybko powróciła do dodatniego salda. W 2024 roku nadwyżka na rachunku bieżącym wyniosła około 7,1% PKB. Sytuacja ta wskazuje na wysoką konkurencyjność zewnętrzną gospodarki oraz zdolność kraju do odbudowy równowagi w relacjach gospodarczych z zagranicą po okresie globalnych zakłóceń gospodarczych.



Rys. 2. Saldo rachunku bieżącego bilansu płatniczego Malty 2014-2024 (% PKB)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat [6]

Saldo rachunku bieżącego osiągnęło rekordową nadwyżkę 18,9% PKB w 2017 r., dzięki eksportowi usług (turystyka, iGaming). Krótkotrwały deficyt -2,9% wystąpił w 2022 r., jednak Malta utrzymuje dodatnie saldo 7,1% PKB (2024), co potwierdza wysoką konkurencyjność zewnętrzną.

Zgodnie z teorią realnych cykli koniunkturalnych, trwała nadwyżka bilansu bieżącego, obserwowana w przypadku Malty, może świadczyć o wysokiej produktywności kapitału ludzkiego i efektywności inwestycji [5, s. 71-92]. W ujęciu neoklasycznym, dodatnie saldo na rachunku bieżącym jest wynikiem nadwyżki krajowych oszczędności nad inwestycjami, co sugeruje, że kraj eksportuje kapitał. Wysoka konkurencyjność Malty jest więc strukturalna i wynika z produktywności jej kluczowych sektorów usługowych [7, s. 33-40].

Wnioski i rekomendacje fiskalne

Gospodarka Malty wykazała się niezwykłą odpornością na wstrząsy zewnętrzne. Mimo pandemii COVID-19, która spowodowała gwałtowny wzrost deficytu i długu publicznego, kraj zdołał utrzymać wskaźniki fiskalne w bezpiecznych granicach. Dług publiczny, mimo że wzrósł, pozostał poniżej progu 60% PKB wymaganego przez kryteria z *Maastricht*, co świadczy o odpowiedzialnym zarządzaniu finansami. Jednocześnie trwała nadwyżka na rachunku bieżącym, napędzana przez eksport usług, potwierdza wysoką konkurencyjność zewnętrzną gospodarki. Z neoklasycznego punktu widzenia, nadwyżka ta, świadcząca o produktywności kapitału ludzkiego, jest fundamentem siły gospodarczej Malty.

W oparciu o powyższe wnioski, sformułowano następujące rekomendacje:

- Należy kontynuować politykę stopniowej konsolidacji fiskalnej w celu obniżenia relacji długu do PKB do poziomów sprzed pandemii. Utrzymanie długu publicznego ze znacznym marginesem poniżej progu 60% PKB zwiększy przestrzeń fiskalną do reagowania na przyszłe, nieprzewidziane szoki gospodarcze i wzmocni wiarygodność kraju na rynkach finansowych;
- W celu dalszego wspierania produktywności i konkurencyjności, zaleca się kontynuowanie polityki deregulacji rynku pracy oraz upraszczania otoczenia regulacyjnego dla biznesu. Działania te, przyciągając nowe inwestycje i talenty, pozwolą utrzymać dynamikę w kluczowych sektorach usługowych, takich jak iGaming i finanse;
- Aby utrzymać wysoką konkurencyjność opartą na wiedzy, kluczowe są dalsze, strategiczne inwestycje w edukację i rozwój umiejętności. Należy skoncentrować się na obszarach o wysokiej wartości dodanej, takich jak technologie informacyjne, analityka danych i specjalistyczne usługi finansowe, co zapewni długoterminowy wzrost produktywności kapitału ludzkiego;
- Długoterminowa stabilność budżetowa powinna pozostać priorytetem polityki fiskalnej. Zaleca się dywersyfikację źródeł dochodów budżetowych, aby zmniejszyć zależność od kilku kluczowych sektorów. Jednocześnie należy dążyć do efektywności wydatków publicznych, co pozwoli na realizację celów społecznych i gospodarczych bez nadmiernego obciążania budżetu.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Economic Forecast for Malta/Komisja Europejska. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2025. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/malta/economic-forecast-malta_en
2. General government deficit and debt-quarterly data, Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_finance_statistics_-_quarterly_data
3. Informator ekonomiczny – Polska na Malcie, Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP. Warszawa: MSZ RP, 2025. URL: https://www.gov.pl/web/malta/informator-ekonomiczny
4. Pojęcia stosowane w statystyce publicznej/Główny Urząd Statystyczny. URL: https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/
5. Real Business Cycles/F. E. Kydland, E. C. Prescott, Journal of Political Economy. 1982. T 90. Nr 6.
6. Real GDP growth rate – volume, Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table
7. Wieloletnie założenia makroekonomiczne 2024-2028. Ministerstwo Finansów. Warszawa: Gov.pl, 2024.
8. Znaczenie handlu zagranicznego w rozwoju gospodarczym, M. Jaszyński, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne. 2016. T. XXIII.

A. Majka,
Doktor, adiunkt w Katedrze Metod Ilościowych i Informatyki Gospodarczej
Wydział Ekonomii i Finansów;
K. Puchalska,
Doktor, adiunkt w Katedrze Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

ZMIANY W STRUKTURZE HANDLU ZAGRANICZNEGO POLSKI W LATACH 2022-2025

Lata 2022–2025 to dynamiczny okres w polskim handlu zagranicznego. Wybuch pełnoskalowej wojny na Ukrainie w lutym 2022 roku wymusił reorientację geograficzną oraz produktową wymiany towarowej. Wymiana towarowa z zagranicą postrzegana jest jako kluczowy stymulator wzrostu gospodarczego, zyskujący na znaczeniu wraz z postępującą globalizacją i zacieśnianiem międzynarodowych więzi ekonomicznych. Handel zagraniczny nie tylko kształtuje dynamikę PKB, ale również wymusza poprawę efektywności i redukcję kosztów wytwarzania [1, s.373].

W analizowanym okresie polski eksport wykazał się wysoką odpornością na szoki zewnętrzne, co literatura przedmiotu często określa mianem rezyliencji eksportowej. Kluczowym zjawiskiem stał się proces nearshoringu i friend-shoringu, w którym Polska umocniła swoją pozycję jako bezpieczne ogniwo w europejskich łańcuchach dostaw. Jednocześnie, wysoka inflacja oraz fluktuacje kursu złotego w latach 2022–2023 zmusiły polskich eksporterów do rewizji strategii cenowych i poszukiwania nowych rynków zbytu poza Unią Europejską, w tym w Azji Środkowej i Ameryce Północnej.

Celem niniejszego artykułu jest analiza ewolucji struktury towarowej i geograficznej handlu zagranicznego Polski. W pracy postawiono tezę, że lata 2022– 2025 były dla polskiego handlu czasem skutecznej adaptacji, w którym reorientacja geograficzna na rynki zachodnie i Ukrainę oraz umocnienie pozycji w europejskich łańcuchach dostaw (nearshoring) pozwoliły zachować wysoką odporność na szoki geopolityczne.

Handel zagraniczny – pojęcie, formy, istota

Pojęcie „handel zagraniczny” bywa różnie definiowane. W literaturze ekonomicznej handel zagraniczny definiowany jest wielowymiarowo – od wąskiego ujęcia jako wymiany towarowo-usługowej, po szeroką perspektywę obejmującą całokształt relacji gospodarczych z podmiotami zewnętrznymi. Kluczowy wkład w systematykę pojęcia wnosi J. Rymarczyk (2017) [3, s.17], który definiuje handel zagraniczny jako odpłatną wymianę dóbr i usług z kontrahentami posiadającymi siedzibę poza granicami danego państwa, podkreślając tym samym instytucjonalno-prawny wymiar tych transakcji.

W ujęciu operacyjnym handel zagraniczny sprowadza się zatem do odpłatnych dostaw towarów i świadczeń realizowanych między podmiotami z różnych systemów państwowych. Należy przy tym odróżnić go od handlu międzynarodowego, który opisuje przepływy z perspektywy globalnej lub regionalnej, a nie pojedynczej gospodarki narodowej [4, s.14]. Różnica miedzy tymi pojęciami sprowadza się przede wszystkim do perspektywy, z której patrzymy na wymianę towarową. Handel zagraniczny stanowi więc tylko element składowy handlu międzynarodowego. Podstawowe formy handlu zagranicznego to oczywiście eksport i import oraz handel tranzytowy [3, s. 17]. Za podstawową przesłankę handlu zagranicznego w literaturze ekonomicznej (m.in. [3, s.19; 2, s.19-20]) uznaje się międzynarodowy podział pracy. Wynika on z faktu, że żadne państwo nie jest w stanie wytworzyć wszystkich dóbr i usług w sposób równie efektywny. Podział pracy generuje korzyści wynikające przede wszystkim z trzech zasadniczych aspektów tj. różnicowania posiadanych zasobów, istniejących różnic w kosztach wytwarzania, czy specjalizacja w konkretnej dziedzinie, która pozwala na zwiększenie wolumenu produkcji, co prowadzi do jednostkowej obniżki kosztów (korzyści skali).

W kontekście Polski lat 2022–2025, kluczową przesłanką stało się także bezpieczeństwo strategiczne (dywersyfikacja kierunków dostaw energii), które zmodyfikowało tradycyjne podejście oparte wyłącznie na czystym rachunku kosztów.

Dynamika handlu zagranicznego

Tabela 1

Eksport i import Polski w latach 2022-2025

Rok	Eksport (mln EUR)	Indeks dynamiki eksportu	Import (mln EUR)	Indeks dynamiki importu	Saldo (mln EUR)
2022	346 220,7		366 207,6		-93 202,1
2023	353 079,1	101,98%	343 316,3	93,75%	45 063,9
2024	353 002,0	99,98%	352 478,3	102,67%	2 332,3
2025	366 193,8	103,74%	373 919,7	106,08%	-26 254,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

W 2022 roku Polska odnotowała bardzo wysoki deficyt handlowy (−93 202,1 mln EUR). Był to okres bezpośrednio po rozpoczęciu wojny w Ukrainie, kiedy nastąpił gwałtowny wzrost cen surowców energetycznych – szczególnie gazu, ropy i węgla. Polska, podobnie jak inne państwa Europy, musiała zwiększyć import surowców energetycznych z nowych kierunków po ograniczeniu dostaw z Rosji. Wysokie ceny energii znacząco podniosły wartość importu, który przewyższył eksport, co doprowadziło do dużego deficytu.

W 2023 roku sytuacja w polskim handlu zagranicznym wyraźnie się poprawiła. Eksport wzrósł o 1,98% w porównaniu z rokiem poprzednim. Jednocześnie import spadł import (indeks 93,75%). Spadek importu był częściowo efektem stabilizacji cen energii oraz dostosowania polskiej gospodarki do nowych warunków rynkowych po pierwszym szoku związanym z wojną.

W 2024 roku eksport utrzymał się niemal na tym samym poziomie (indeks 99,98%), co wskazuje na stabilizację sprzedaży zagranicznej. Jednocześnie import

ponownie wzrósł (indeks 102,67%). Może to wynikać ze wzrostu zapotrzebowania polskiej gospodarki na importowane surowce, komponenty przemysłowe oraz dobra inwestycyjne. W efekcie nadwyżka handlowa uległa znaczącemu zmniejszeniu.

W 2025 roku zarówno eksport, jak i import w Polsce wzrosły. Eksport wzrósł o 3,74%, natomiast import wzrósł o 6,08%. Szybszy wzrost importu spowodował ponowne pojawienie się deficytu handlowego na poziomie −26 254,2 mln EUR**.**

Podsumowując, w latach 2022–2025 eksport Polski był stosunkowo stabilny i wykazywał umiarkowany wzrost, natomiast import podlegał nieco większym wahaniom, głównie ze względu na ceny surowców i sytuację geopolityczną. Skutki rosyjskiej inwazji na Ukrainę wpłynęły na wzrost kosztów energii, zmianę kierunków dostaw oraz wahania salda handlu zagranicznego Polski

Zmiany w strukturze geograficznej eksportu

W tabeli 2 przedstawiono udział wybranych krajów w eksporcie Polski w latach 2022–2025 oraz średnie tempo zmian tych udziałów.

Największym partnerem handlowym Polski pozostają Niemcy, jednak ich udział w polskim eksporcie stopniowo maleje – z 27,9% w 2022 i 2023 roku do 26,9% w 2025 roku**,** co oznacza średni spadek o 1,21%**.** Drugim ważnym odbiorcą polskich towarów są Czechy, których udział również nieznacznie się zmniejszył – z 6,6% do 6,2%.

W przypadku Francji obserwowany jest wzrost udziału w eksporcie Polski – średniorocznie o 2,29%. Podobną, choć słabszą tendencję wzrostową widać w handlu z Wielką Brytanią, gdzie udział wzrósł z 4,9% do około 5,1%.

Udział Holandii oraz Włoch w polskim eksporcie pozostaje bardzo stabilny.

Najbardziej dynamiczny wzrost odnotowano w przypadku Ukrainy. Jej udział w eksporcie Polski zwiększył się z 2,8% w 2022 roku do 3,7% w latach 2024–2025, co oznacza średnie tempo wzrostu 9,74%. Wzrost ten można wiązać z intensyfikacją współpracy gospodarczej oraz zwiększonym zapotrzebowaniem Ukrainy na towary z Polski w związku z trwającą wojną.

Tabela 2

Najwięksi partnerzy eksportowi Polski

Kraj/Rok	2022 [%]	2023 [%]	2024 [%]	2025 [%]	Średnie tempo zmian
Niemcy	27,9	27,9	27,2	26,9	-1,21%
Czechy	6,6	6,3	6,1	6,2	-2,06%
Francja	5,7	6,1	6,1	6,1	2,29%
W. Brytania	4,9	5,0	5,2	5,1	1,34%
Holandia	4,6	4,5	4,6	4,6	0,00%
Włochy	4,6	4,6	4,6	4,6	0,00%
Ukraina	2,8	3,2	3,7	3,7	9,74%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Reasumując, struktura geograficzna eksportu Polski pozostaje stosunkowo stabilna, jednak widoczny jest stopniowy spadek znaczenia Niemiec oraz rosnąca rola Ukrainy i niektórych rynków Europy Zachodniej.

Zmiany w strukturze towarowej eksportu

W tabeli 3 przedstawiono strukturę polskiego eksportu według grup towarowych w latach 2022–2024.

Tabela 3

Struktura towarowa eksportu Polski wg wybranych sekcji

Grupa towarowa/Rok	2022 [%]	2023 [%]	2024 [%]
Maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy	35,9	38,2	37,3
Towary przemysłowe sklasyfikowane głównie według surowca	18,1	16,7	16,4
Chemikalia i produkty pokrewne	9,8	9,1	9,3
Różne wyroby przemysłowe	16,5	16,6	17,5
Żywność i zwierzęta żywe	11,3	11,9	12,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Największy udział w polskim eksporcie mają maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy**,** które stanowiły 35,9% w 2022 roku, wzrosły do 38,2% w 2023 roku, a następnie nieco spadły do 37,3% w 2024 roku. Można zatem zauważyć, że Polska wciąż utrzymuje silną pozycję w sektorze przemysłowym i technologicznym.

Drugą pod względem udziału w eksporcie grupą są towary przemysłowe sklasyfikowane głównie według surowca – ich udział zmniejszył się z 18,1% w 2022 roku do 16,4% w 2024 roku, co wskazuje na niewielką tendencję spadkową.

Udział grupy towarowej chemikaliów i produktów pokrewnych pozostaje stosunkowo stabilny – ok. 9–9,3%, natomiast udział różnych wyrobów przemysłowych rośnie stopniowo z 16,5% w 2022 roku do 17,5% w 2024 roku, co sugeruje zwiększanie eksportu wyrobów gotowych i produktów przemysłowych o większej wartości dodanej.

W przypadku żywności i zwierząt żywych obserwuje się również wzrost udziału – z 11,3% do 12,4%, co może wynikać z rosnącego popytu na polskie produkty rolne na rynkach zagranicznych, szczególnie w kontekście niedoborów żywności spowodowanych wojną w Ukrainie.

Struktura polskiego eksportu wskazuje na utrzymującą się przewagę przemysłu przetwórczego i maszynowego, przy równoczesnym wzroście znaczenia wyrobów gotowych oraz produktów rolno-spożywczych.

Podsumowanie

Analiza potwierdza wysoką odporność eksportową, reorientację geograficzną (nearshoring) w odpowiedzi na agresję Rosji na Ukrainę. Struktura geograficzna wykazuje zmniejszanie zależności od Niemiec przy rosnącym znaczeniu Ukrainy i rynków zachodnich, natomiast struktura towarowa ewoluuje w stronę produktów wysoko przetworzonych, zwiększając udział maszyn i żywności. Dane wskazują, że mimo przejściowego deficytu handlowego na poziomie −26 254,2 mln EUR w 2025 roku, Polska umacnia pozycję innowacyjnego dostawcy, przechodząc w fazę intensywnej modernizacji technologicznej.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Jaszczyński M., Znaczenie handlu zagranicznego w rozwoju gospodarczym, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne, t. XXIII, 2016
2. Misala J., Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa. Teoria i mechanizmy funkcjonowania, wy. SGGW Warszawa 2005
3. Rymarczyk J. (red nauk.), Handel zagraniczny. Organizacja i technika, PWE Warszawa, 2017
4. Stępień B., Handel zagraniczny. Poradnik dla praktyków. PWE Warszawa 2007

B. Mazgaj,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia,
Student Wydziału Ekonomii i Finansów;
R. Ofiara,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia,
Student Wydziału Ekonomii i Finansów;
S. Oliwa,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia,
Student Wydziału Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

WZROST GOSPODARCZY JAKO CZYNNIK ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI ZAGRANICZNEJ GOSPODARKI NIEMIEC W LATACH 2014-2024

Wzrost gospodarczy stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących rozwój gospodarki oraz jej zdolność do uczestnictwa w międzynarodowej wymianie handlowej. Wysoka dynamika produktu krajowego brutto sprzyja zwiększaniu potencjału produkcyjnego państwa, wzrostowi inwestycji oraz poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. W szczególności w gospodarkach silnie zorientowanych na eksport, takich jak gospodarka Niemiec, poziom i tempo wzrostu gospodarczego mają istotny wpływ na rozwój działalności zagranicznej oraz pozycję kraju w gospodarce światowej.

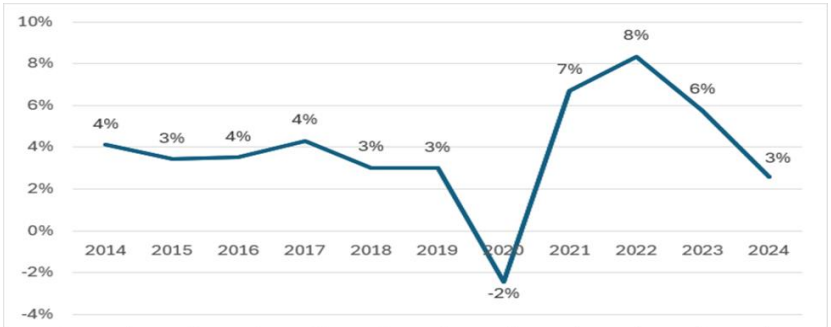
Celem niniejszego opracowania jest ukazanie zmian wzrostu gospodarczego Niemiec w latach 2013-2023 oraz ocena jego znaczenia dla rozwoju działalności zagranicznej tej gospodarki. W analizie wykorzystano wybrane dane makroekonomiczne dotyczące dynamiki produktu krajowego brutto oraz powiązanych z nim procesów gospodarczych.

Gospodarka Niemiec funkcjonuje w oparciu o model społecznej gospodarki rynkowej, który stanowi charakterystyczny element systemów gospodarczych państw Europy Zachodniej. Model ten łączy mechanizmy wolnorynkowe z aktywną rolą państwa w zakresie kształtowania warunków społecznych i instytucjonalnych

Praca przygotowana pod opieką naukową dr inż. Małgorzaty Lechwar, Katedra Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, mlechwar@ur.edu.pl

funkcjonowania gospodarki. Niemcy są obecnie największą gospodarką w Europie oraz jedną z najważniejszych gospodarek świata, a pod względem wartości produktu krajowego brutto od wielu lat zajmują czołowe miejsce w globalnych rankingach gospodarczych [6, s. 2]. Struktura niemieckiej gospodarki opiera się w znacznym stopniu na rozwiniętym sektorze przemysłowym oraz silnej orientacji eksportowej. Kraj ten należy do największych eksporterów na świecie, a jego przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Szczególne znaczenie w strukturze gospodarki mają małe i średnie przedsiębiorstwa tworzące sektor określany mianem *Mittelstand*. Podmioty te stanowią ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w Niemczech i w dużej mierze mają charakter rodzinny. Sektor ten odgrywa kluczową rolę w utrzymaniu stabilności gospodarczej oraz poziomu zatrudnienia, a wiele przedsiębiorstw należących do tej grupy osiąga pozycję światowych liderów w wyspecjalizowanych segmentach rynku [1]. Znaczenie gospodarki Niemiec w handlu międzynarodowym potwierdza wysoka wartość eksportu dóbr i usług. W 2024 roku wartość niemieckiego eksportu wyniosła około 1,66 bln dolarów, natomiast nadwyżka handlowa osiągnęła poziom około 255 mld dolarów, co plasowało Niemcy na drugim miejscu na świecie pod względem dodatniego salda handlowego. Struktura tworzenia produktu krajowego brutto wskazuje na dominującą rolę sektora usług, który odpowiada za około 70% PKB. Przemysł generuje około 29,1% wartości dodanej gospodarki, natomiast rolnictwo ma relatywnie niewielkie znaczenie, tworząc około 0,9% PKB. Jednocześnie eksport odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu gospodarki niemieckiej, gdyż jego wartość przekracza 50% całkowitej produkcji krajowej [4].

Wzrost gospodarczy należy rozumieć jako proces zwiększania zdolności wytwórczych gospodarki, przejawiający się wzrostem skali produkcji dóbr i usług. Jego poziom jest uwarunkowany przez zespół czynników o charakterze ekonomicznym, do których zalicza się w szczególności wielkość zasobów kapitału, stopę oszczędności i inwestycji, postęp techniczny, poziom kapitału ludzkiego oraz sprawność funkcjonowania instytucji gospodarczych [3 s. 9-10].



Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PKB w BLN Euro	2,984	3,087	3,195	3,333	3,434	3,537	3,45	3,682	3,989	4,219	4,328
PKB per capita EURO	40 850	41 230	41 880	42 960	43 390	43 790	42 020	43 730	44 230	43 450	43 110

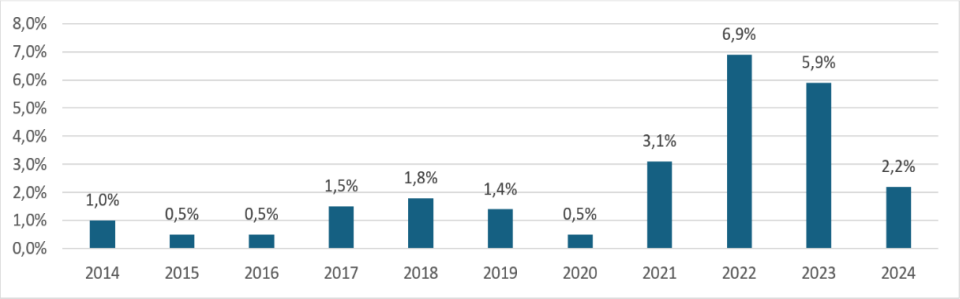
Wykres 1. PKB gospodarki niemieckiej w latach 2014-2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Wykres 1 przedstawia tempo zmian produktu krajowego brutto (PKB) Niemiec w latach 2014-2024, wyrażone w procentach rok do roku. W latach 2014-2017 tempo wzrostu gospodarczego utrzymywało się na stosunkowo stabilnym poziomie około 3-4%, co sprzyjało rozwojowi niemieckiego eksportu oraz wzmacnianiu pozycji Niemiec

w handlu międzynarodowym. Okres stabilnego wzrostu gospodarczego w latach 2014-2017 tworzył sprzyjające warunki dla rozwoju niemieckiego eksportu, zwiększania obecności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych oraz umacniania pozycji Niemiec jako jednego z głównych eksporterów na świecie. W latach 2018-2019 zauważalne jest stopniowe spowolnienie dynamiki wzrostu gospodarczego. Najbardziej wyraźne załamanie dynamiki wzrostu gospodarczego nastąpiło w 2020 roku, kiedy tempo wzrostu PKB spadło do około -2%. Był to jedyny rok w analizowanym okresie, w którym odnotowano spadek PKB, co było bezpośrednio związane z globalnym kryzysem gospodarczym wywołanym pandemią COVID-19 oraz zakłóceniami w produkcji i handlu międzynarodowym. Po okresie kryzysu nastąpiła wyraźna faza odbicia gospodarczego. W 2021 roku tempo wzrostu PKB wzrosło do około 7%, natomiast w 2022 roku osiągnęło najwyższy poziom w analizowanym okresie około 8%. Tak silne przyspieszenie można interpretować jako efekt tzw. efektu odbicia po recesji, a także rezultat działań stymulacyjnych polityki fiskalnej i monetarnej oraz stopniowego przywracania aktywności gospodarczej i handlu międzynarodowego. W 2023 roku tempo wzrostu PKB spadło do około 6%, natomiast w 2024 roku obniżyło się do poziomu około 3%. Tendencja ta może wskazywać na stabilizację gospodarki po okresie silnego odbicia oraz na wpływ nowych czynników ryzyka, takich jak wysoka inflacja, wzrost kosztów energii czy napięcia geopolityczne wpływające na handel międzynarodowy.

Wskaźnik inflacji CPI (*Consumer Price Index*) stanowi miarę zmian przeciętnego poziomu cen dóbr i usług konsumpcyjnych w określonym przedziale czasu. Odzwierciedla on dynamikę zmian siły nabywczej pieniądza, wskazując na tempo wzrostu lub spadku cen w gospodarce. CPI jest jednym z podstawowych wskaźników inflacji wykorzystywanych w analizach makroekonomicznych, a także ważnym narzędziem stosowanym w prowadzeniu polityki pieniężnej [5, s. 213-216]. Zmiana tego wskaźnika została przedstawiona na wykresie 2.



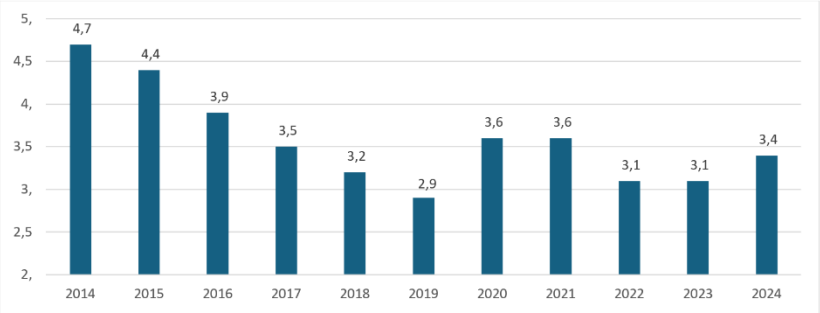
Wykres 2. Wskaźnik CPI (zmiana roczna) w Niemczech w latach 2014-2024 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Federalnego Urzędu Statystycznego

Analiza dynamiki wskaźnika CPI w Niemczech w latach 2014-2024 wskazuje na wyraźne zróżnicowanie poziomu inflacji w poszczególnych okresach. W latach 2014-2016 inflacja utrzymywała się na bardzo niskim poziomie (0,5-1,0%), co świadczyło o ograniczonej presji cenowej w gospodarce. W kolejnych latach, tj. 2017-2019, nastąpił umiarkowany wzrost dynamiki cen, przy czym inflacja pozostawała na relatywnie stabilnym poziomie w przedziale 1,4-1,8%. W tym okresie relatywnie

niskiej inflacji niemiecka gospodarka funkcjonowała w warunkach stabilnego wzrostu oraz wysokiej konkurencyjności eksportowej, co sprzyjało rozwojowi wymiany międzynarodowej. W 2020 roku odnotowano ponowne obniżenie inflacji do 0,5%, co było związane z ograniczeniem aktywności gospodarczej w okresie pandemii COVID-19. Istotny wzrost presji inflacyjnej nastąpił w latach 2021-2022, kiedy wskaźnik CPI wzrósł odpowiednio do 3,1% i 6,9%, osiągając najwyższą wartość w analizowanym okresie. Ten wyraźny wzrost stopy inflacji był konsekwencją szoków podażowych oraz wzrostu cen energii i surowców, które zwiększały koszty produkcji i funkcjonowania przedsiębiorstw uczestniczących w handlu zagranicznym. W 2023 roku inflacja pozostawała wysoka (5,9%), natomiast w 2024 roku nastąpiło jej wyraźne obniżenie do 2,2%, co wskazuje na stopniową stabilizację sytuacji cenowej w niemieckiej gospodarce.

Zgodnie z definicją Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP), stopa bezrobocia oznacza udział liczby osób bezrobotnych w ogólnej liczbie siły roboczej, obejmującej osoby pracujące oraz bezrobotne. Do kategorii bezrobotnych zalicza się osoby w wieku od 15 do 74 lat, które w tygodniu referencyjnym nie wykonywały pracy zarobkowej, były gotowe podjąć pracę w ciągu najbliższych dwóch tygodni oraz aktywnie poszukiwały zatrudnienia w ciągu ostatnich czterech tygodni lub miały już zapewnione rozpoczęcie pracy w okresie nieprzekraczającym trzech miesięcy [2].



Wykres 3. Stopa bezrobocia w Niemczech w latach 2014-2024

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

W analizowanym okresie 2014-2024 stopa bezrobocia w Niemczech utrzymywała się na relatywnie niskim poziomie, co świadczy o stabilnej sytuacji na rynku pracy. Szczególnie w latach 2016-2019 widoczny jest wyraźny spadek bezrobocia, który osiągnął najniższą wartość w 2019 roku (2,9%) – wykres 3. Niski poziom bezrobocia sprzyja wzrostowi aktywności gospodarczej, zwiększeniu produkcji oraz wzrostowi popytu wewnętrznego, co pośrednio wspiera rozwój handlu zagranicznego. W kolejnych latach 2020-2021 nastąpił wzrost stopy bezrobocia do poziomu 3,6%, co było związane z pogorszeniem koniunktury gospodarczej na skutek Pandemii COVID-19. Mimo to wskaźnik ten pozostał stosunkowo niski, co wskazuje na utrzymującą się stabilność gospodarki Niemiec. Stabilny rynek pracy sprzyja utrzymaniu wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wspiera zdolność gospodarki do prowadzenia intensywnej wymiany handlowej z zagranicą.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że wzrost gospodarczy stanowi istotny czynnik determinujący rozwój działalności zagranicznej gospodarki Niemiec. Stabilna dynamika PKB sprzyja zwiększaniu potencjału produkcyjnego, wzrostowi inwestycji

oraz utrzymaniu wysokiej konkurencyjności niemieckich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Jednocześnie okresy spowolnienia gospodarczego, takie jak w czasie pandemii COVID-19, pokazują silne powiązanie aktywności w handlu zagranicznym z ogólną koniunkturą gospodarczą. Relatywnie niska stopa bezrobocia oraz stabilizujący się poziom inflacji świadczą o solidnych fundamentach makroekonomicznych sprzyjających rozwojowi eksportu i udziałowi Niemiec w międzynarodowych łańcuchach wartości. W konsekwencji można stwierdzić, że utrzymanie stabilnego wzrostu gospodarczego jest jednym z kluczowych warunków dalszego rozwoju działalności zagranicznej gospodarki niemieckiej.

Lista wykorzystanych źródeł

1. BBC News, *Germany's Mittelstand explained*. URL: https://www.bbc.com/news/business-40796571

2. Eurostat, Unemployment statistics. URL: https://data.europa.eu/data/datasets/thhntvu8ol4hehg4nyrsg?locale=pl [

3. Kot J., *Wzrost i rozwój gospodarczy w warunkach globalizacji i umiędzynarodowienia.* [W:] Zarządzanie i gospodarka. Wybrane zagadnienia i procesy. Wybrane aspekty współczesnej gospodarki, red. J. Kot, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2016.

4. Macrotrends, *Germany Exports 1960-2024*. URL: https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/deu/germany/exports#:~:text=Germany%20exports%20for%202022%20was,a%207.8%25%20decline%20from%202019

5. Mankiw N.G., Taylor M.P., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2009.

6. Spicka M. E,. *Selling the Economic Miracle: Reconstruction and Politics in West Germany,* Oxford Berghahn Books, New York 2007.

K. Puchalska,
Dr nauk ekonomicznych
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

WSPÓŁCZESNE OBLICZA PROTEKCJONIZMU HANDLOWEGO

Jednym z najbardziej widocznych objawów deglobalizacji jest odwrót od idei wolnego handlu na rzecz interwencjonizmu państwowego. Współcześnie handel międzynarodowy przestał być domeną czystej optymalizacji ekonomicznej, a stał się narzędziem polityki zagranicznej i bezpieczeństwa. Państwa coraz częściej stosują bariery pozataryfowe, kontrole eksportu technologii oraz sankcje ekonomiczne jako instrumenty nacisku geopolitycznego. Jak zauważa M. Gorynia, E. Mińska-Struzik [7, s.59] globalizacja handlowa traci na sile, o czym świadczy fakt, że od ponad dekady wzrost eksportu nie nadąża za wzrostem gospodarczym świata.

Kryzysy ekonomiczne i polityczne tradycyjnie prowadzą do uszczelniania granic handlowych. Mechanizm ten obserwujemy również dzisiaj: ryzyko wprowadzenia barier celnych destabilizuje rynki i hamuje skłonność przedsiębiorstw do ekspansji zagranicznej. Celem niniejszego opracowania jest analiza procesów selektywnego protekcjonizmu oraz regionalizacji handlu jako kluczowych mechanizmów służących budowaniu suwerenności strategicznej państw i bloków gospodarczych. Artykuł koncentruje się na wyjaśnieniu, w jaki sposób narzędzia takie jak nearshoring i friend-shoring redefiniują współczesne paradygmaty zarządzania ryzykiem w handlu zagranicznym.

Tradycyjny i współczesny protekcjonizmu handlowego

Współczesna ochrona handlowa stanowi istotny element strategii państw rozwiniętych, mimo ich teoretycznego poparcia dla zasad wolnego rynku. Mechanizmy protekcjonistyczne są zazwyczaj odpowiedzią na wewnętrzne problemy społeczne, takie jak stagnacja gospodarcza czy konieczność adaptacji wrażliwych branż do nowych warunków. Choć rzadko spotyka się kraje całkowicie rezygnujące z barier, nadmierne ich stosowanie obciąża finansowo konsumentów i hamuje globalną aktywność gospodarczą [10, s.99]. W ujęciu tradycyjnym protekcjonizm handlowy to polityka państwa ukierunkowana na ochronę rodzimej gospodarki przed zagraniczną konkurencją. Skupia się ona przede wszystkim na ograniczaniu dostępu obcych towarów do rynku krajowego oraz wspieraniu własnych producentów w celu poprawy ich pozycji rynkowej i ochrony miejsc pracy. W klasycznym podejściu protekcjonizm opiera się na dwóch głównych grupach narzędzi: narzędziach taryfowych (cło) i nie taryfowych (kontyngenty importowe, embarga i zakazy, subsydia, bariery techniczne i sanitarne).

Jednym z najbardziej widocznych objawów deglobalizacji jest odwrót od idei wolnego handlu na rzecz interwencjonizmu państwowego. Handel międzynarodowy przestał być domeną czystej optymalizacji ekonomicznej, a stał się narzędziem polityki zagranicznej i bezpieczeństwa (tzw. weaponization of trade). Ewolucja protekcjonizmu handlowego to odzwierciedlenie zmian zachodzących w globalnej

gospodarce – od ery izolowanych rynków narodowych po epokę głębokich, choć obecnie podważanych, współzależności. Tradycyjny protekcjonizm opierał się na fundamencie jasnych i bezpośrednich barier. Współczesny protekcjonizm (często określany mianem neoprotekcjonizmu) jest zjawiskiem znacznie bardziej złożonym. W dobie obowiązywania reguł Światowa Organizacja Handlu (WTO), które drastycznie ograniczyły możliwość swobodnego podnoszenia ceł, państwa zaczęły stosować bariery pozataryfowe. Przyjmują one formę rygorystycznych norm technicznych, sanitarnych, skomplikowanych certyfikacji czy wymogów dotyczących ochrony środowiska (np. mechanizmy korygujące emisję dwutlenku węgla na granicach). R. Baldwin wskazuje, że w dobie globalnych łańcuchów wartości (GVC) klasyczny protekcjonizm jest szkodliwy dla samych nakładających go państw, dlatego przybiera on formy regulacyjne [1, s. 344] Z kolei wyniki raportów Global Trade Alert, wskazują że tradycyjne cła stanowią dziś jedynie ułamek barier handlowych. Wg autorów to subsydia są głównym źródłem kontrowersji w światowym systemie handlowym. Ponad 62% globalnego handlu towarami jest objęte subsydiami, a ich liczba potroiła się w ciągu ostatniej dekady. Podczas gdy Unia Europejska, Japonia i Stany Zjednoczone sprzeciwiają się sposobowi, w jaki Chiny stosują subsydia, Chiny argumentują, że nie są w tym osamotnione. Do tej pory nie powstał żaden poważny program w ramach WTO ani innych organizacji międzynarodowych, który zajmowałby się subsydiami w ogóle. Nie podjęto również żadnych poważnych prób przezwyciężenia różnic między rządami w kwestii stosowania subsydiów [6]. C. P. Bown i M. A. Crowley wykazali, że rządy traktują instrumenty ochrony handlu (takie jak cła antydumpingowe czy środki wyrównawcze) jako narzędzia polityki makroekonomicznej [2, s. 396-413]. Współczesne działania ochronne charakteryzują się wysokim stopniem selektywności, skupiając się na wybranych segmentach gospodarki. Stałą opieką państwową objęte są przede wszystkim sektory strategiczne, takie jak energetyka oraz branża rolno-spożywcza, podczas gdy w sektorach takich jak produkcja obuwia czy tekstyliów natężenie protekcjonizmu wyraźnie przekracza rynkową średnią. Istotną rolę odgrywają tu tzw. 'narodowi czempioni' – przedsiębiorstwa o kluczowym znaczeniu dla wskaźników makroekonomicznych lub bezpieczeństwa państwa. Choć w literaturze spotyka się pogląd, że profil gospodarki (proeksportowy vs. proimportowy) determinuje stopień jej liberalizacji, analiza rzeczywistych strategii handlowych większości państw nie pozwala na jednoznaczne potwierdzenie tej zależności.

Regionalizacja i bloki handlowe – nearshoring i friend-shoring

Regionalizacja handlu to bezpośrednia odpowiedź na kryzys zaufania w stosunkach globalnych. Proces ten polega na świadomym ograniczaniu geograficznego rozproszenia łańcuchów dostaw na rzecz tworzenia zamkniętych, stabilnych bloków ekonomicznych. Firmy coraz częściej decydują się na nearshoring (przenoszenie operacji do krajów bliskich geograficznie) oraz friend-shoring (współpracę wyłącznie z partnerami stabilnymi politycznie i podzielającymi te same wartości demokratyczne). Powoduje to fragmentację handlu światowego na rywalizujące ze sobą bloki ekonomiczne, co znacząco ogranicza rolę globalnych instytucji, takich jak WTO. Współczesna gospodarka światowa przechodzi od fazy hiperglobalizacji w stronę

narastającej regionalizacji powiązań handlowych. Proces ten polega na intensyfikacji wymiany towarowej i kapitałowej w obrębie zdefiniowanych geograficznie lub politycznie bloków ekonomicznych. Regionalizacja stanowi bezpośrednią odpowiedź na strukturalną niewydolność globalnych łańcuchów dostaw obnażoną przez pandemię COVID-19. W literaturze przedmiotu zjawisko to wiąże się z koncepcją nearshoringu, czyli przenoszenia produkcji do krajów sąsiednich w celu skrócenia dróg logistycznych. Według raportów WTO (2023), obserwujemy obecnie wyraźną tendencję do tworzenia się regionalnych centrów produkcyjnych, co ogranicza dominację dostawców dalekowschodnich.

Kluczowym elementem nowej regionalizacji jest friend-shoring, strategia gospodarcza polegająca na przenoszeniu łańcuchów dostaw i produkcji do krajów sojuszniczych, politycznie i gospodarczo zaprzyjaźnionych, w celu zminimalizowania ryzyka geopolitycznego. Trend ten, spopularyzowany przez J. Yellen (2022), ma na celu zwiększenie bezpieczeństwa handlu, uniezależnienie się od rywali politycznych oraz redukcję zakłóceń. Przykłady takich bloków, jak USMCA (następca NAFTA) czy RCEP w Azji, pokazują dążenie państw do zabezpieczenia regionalnych rynków zbytu [11].

Unia Europejska również intensyfikuje działania na rzecz suwerenności strategicznej, promując skracanie łańcuchów dostaw wewnątrz wspólnego rynku. M. Gorynia [7, s.59] zauważa, że regionalizacja jest naturalnym etapem deglobalizacji, w którym bezpieczeństwo dostaw przeważa nad czystą optymalizacją kosztową. Przejście z modelu Global Sourcing na model regionalny wymusza na przedsiębiorstwach akceptację wyższych kosztów operacyjnych w zamian za większą odporność.

Bloki handlowe stają się także platformami dla ujednolicania standardów technologicznych i ekologicznych, co widać na przykładzie unijnego mechanizmu CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), którego celem jest ochrona przemysłu UE przed tańszą, wysokoemisyjną konkurencją. Mechanizm ten stanowi istotny element unijnej polityki klimatycznej i gospodarczej, a jego wdrożenie ma znaczenie zarówno dla branż przemysłowych, jak i ochrony środowiska [3]. Jednak regionalizacja, postrzegana jako proces zacieśniania więzi gospodarczych między krajami położonymi blisko siebie lub połączonymi wspólnymi interesami politycznymi ma swoich krytyków. R. Rajan [11] argumentuje on, że dzielenie świata na „przyjaciół" i „wrogów" sprawi, iż kraje biedne i neutralne zostaną odcięte od globalnego wzrostu, również N. Okonjo-Iweala [9] ostrzega przed deglobalizacją. Twierdzi, że regionalizacja osłabia odporność świata na globalne szoki (np. zmiany klimatu), bo ogranicza liczbę alternatywnych źródeł dostaw [8]. Również J.E. Stiglitz [13], ostrzega, że zamknięte bloki mogą prowadzić do wzrostu cen i ograniczenia globalnej innowacyjności . Wydaje się jednak, że w warunkach napięć geopolitycznych, bloki handlowe pełnią funkcję "bezpiecznych przystani" dla kapitału i technologii.

Regionalizacja nie oznacza końca handlu światowego, lecz jego głęboką rekonfigurację w kierunku układów bardziej stabilnych i przewidywalnych. Dla menedżerów handlu zagranicznego oznacza to konieczność biegłego poruszania się w

specyficznych regulacjach prawnych poszczególnych bloków. Ostatecznie, sukces w nowej erze gospodarczej zależy od zdolności firm do sprawnej adaptacji wewnątrz umacniających się struktur regionalnych.

Suwerenność strategiczna

Współczesne rządy, w obawie przed szantażem ekonomicznym, dążą do osiągnięcia samowystarczalności w kluczowych sektorach. Programy wsparcia krajowego przemysłu (np. amerykański Inflation Reduction Act) są jasnym sygnałem powrotu do polityki przemysłowej, która w erze hiperglobalizacji była uznawana za nieefektywną [5]. Suwerenność strategiczna w nowoczesnym zarządzaniu handlowym to koncepcja, która stała się fundamentem polityki gospodarczej państw wysoko rozwiniętych w odpowiedzi na kryzysy globalne trzeciej dekady XXI wieku. Zjawisko to definiuje się jako zdolność państwa lub bloku państw do podejmowania niezależnych decyzji oraz zabezpieczenia kluczowych zasobów bez przymusowej zależności od podmiotów zewnętrznych [8]. Ewolucja tego pojęcia w Unii Europejskiej nastąpiła wraz z publikacją strategii "A New Industrial Strategy for Europe", która położyła nacisk na autonomię w sektorach krytycznych [4, s. 19]. Suwerenność strategiczna nie oznacza autarkii, lecz dążenie do ograniczenia tzw. „uzbrojonej współzależności” (weaponized interdependence), o której piszą Farrell i Newman [5, s.42-79]. Wg autorów struktury globalnych powiazań sieciowych stwarzają potencjał dla „uzbrojonej współzależności”, w której niektóre państwa są w stanie wykorzystać relacje współzależności do wywierania presji na inne. W szczególności państwa posiadające władzę polityczną nad centralnymi węzłami międzynarodowych struktur sieciowych, przez które dokonują się przepływy kapitału, towarów i informacji, mają wyjątkową pozycję, umożliwiającą im narzucanie kosztów innym. Posiadając odpowiednie instytucje krajowe, mogą wykorzystywać sieci jako broń do gromadzenia informacji lub blokowania przepływów gospodarczych i informacyjnych.

Podsumowanie i wnioski

Współczesna wymiana handlowa przestaje być domeną ekonomii, a staje się elementem szerszej strategii bezpieczeństwa narodowego. Protekcjonizm selektywny, staje się obecnie racjonalnym narzędziem eliminacji, unikania ryzyka geopolitycznego. Podobnie jak procesy nearshoringu i friend-shoringu stanowią strukturalną odpowiedź na kruchość globalnych łańcuchów dostaw. Choć generują one wyższe koszty operacyjne, oferują w zamian większą przewidywalność dostaw i mniejszą ekspozycję na "uzbrojoną współzależność" ze strony rywali systemowych. Mimo tendencji do zamykania się w ”blokach”, całkowita autarkia pozostaje niemożliwa i szkodliwa. Kluczowym wyzwaniem dla instytucji takich jak WTO pozostaje "reglobalizacja" – czyli włączanie nowych, bezpiecznych regionów do globalnego obrotu, co pozwoli zachować korzyści z handlu przy jednoczesnym rozproszeniu ryzyka koncentracji produkcji w jednym kraju.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Cambridge: Harvard University Press, 2019

2. Bown C. P., Crowley M. A. Import Protection, Business Cycles, and Exchange Rates: Evidence from the Great Recession. *Journal of International Economics*. 2013. Vol. 89, No. 1. P. 396–413.

3. CBAM – mechanizm dostosowywania cen na granicach z uwzględnieniem emisji CO2. *DB Energy*. URL: www.dbenergy.pl

4. European Commission. A New Industrial Strategy for Europe. COM(2020) 102 final. Brussels, 2020. 19 p.

5. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*. 2019. Vol. 44, No. 1. P. 42–79.

6. Global Trade Alert: Focus on International Subsidies. *University of St. Gallen*. URL: www.unisg.ch

7. Gorynia M., Mińska-Struzik E., Globalizacja versus deglobalizacja – co jest lepsze dla świata i Polski?, Biuletyn PTE nr 3(82). Sierpień 2018, s. 59

8. Leonard M. et al. Strategic Sovereignty: How Europe Can Regain the Capacity to Act. *European Council on Foreign Relations*. 2019. URL: ecfr.eu

9. Okonjo-Iweala N. Why the World Still Needs Trade. The Case for Reimagining – Not Abandoning – Globalization. *Foreign Affairs*. 2023. URL: www.foreignaffairs.com

10. Puślecki Z. W., Tradycyjne i nowe argumenty protekcjonizm handlowego na przykładzie Wspólnoty Europejskiej (Tradition and New Arguments for Trade Protectonism on the Example of the EEC). Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 54(1)/1992, 99-114.

11. Rajan R. G. Just Say No to “Friend-Shoring”. *Project Syndicate*. 2022. URL: www.project-syndicate.org

12. Stiglitz J. E. The End of Neoliberalism and the Rebirth of History. *Project Syndicate*. 2019. URL: www.project-syndicate.org

13. Yellen J. L. Remarks by Secretary of the Treasury Janet L. Yellen on Way Forward for the Global Economy. *Atlantic Council*. Washington D.C., 2022. URL: home.treasury.gov

A. M. Soroka,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management;
A. S. Derevinska,
Master's Degree Student (Second Level of Higher Education),
Department of Management;
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

TIME MANAGEMENT AS A TOOL FOR PROFESSIONAL SELF-DEVELOPMENT OF SPECIALISTS IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

In the context of globalization and the active development of international economic relations, the role of professional competence of specialists in the field of foreign economic activity (FEA) is constantly increasing. The effectiveness of such specialists largely depends not only on the level of professional knowledge but also on the ability to rationally organize their own time, promptly respond to changes in the external environment, and effectively manage work processes. In this regard, time management becomes an important tool for professional self-development and improvement of the performance of specialists engaged in foreign economic activity [1, p. 18].

The activities of specialists in foreign economic activity are characterized by interaction with international partners, work with large volumes of information, compliance with strict deadlines, and the need to coordinate various stages of international cooperation. Therefore, effective planning of working time is a necessary condition for successful professional activity. The application of time management methods allows optimizing work processes, prioritizing tasks, and increasing overall productivity [2, p. 36].

In the scientific literature, time management is defined as a system of methods and techniques aimed at rational use of time in order to achieve personal and professional goals. Ukrainian researchers emphasize that effective time management contributes to increasing labor productivity, improving professional competencies of employees, and ensuring efficient organization of work processes [3, p. 114]. At the same time, foreign scholars consider time management as an essential component of personal effectiveness and professional development in various areas of professional activity [4, p. 15].

For specialists working in the field of foreign economic activity, the ability to effectively manage time is particularly important due to multitasking conditions. Such professionals often coordinate international negotiations, prepare contracts, analyze foreign markets, and organize logistics processes. In these circumstances, time management tools help structure tasks, optimize work schedules, and reduce the level of professional stress [5, p. 67].

One of the most widely used tools in time management is the prioritization of tasks. The Eisenhower matrix is commonly used to classify tasks according to their

urgency and importance. This approach helps professionals focus on strategic tasks that have the greatest impact on the organization's results [6, p. 42].

International experience demonstrates that time management plays an important role in personnel development systems within multinational companies. Many organizations implement special training programs aimed at developing time planning skills, task prioritization, and effective workload management. Such programs contribute to improving individual productivity and professional growth of employees [7, p. 385].

A comparative analysis of Ukrainian and international approaches to time management highlights the key aspects of its application in professional activity (Table 1).

Table 1

Approaches to the application of time management in professional activity

Approach	Characteristics
Ukrainian research	Focus on increasing labor productivity and rational organization of working time
International research	Emphasis on personal effectiveness and development of professional competencies
Practical application	Use of planning tools, prioritization methods, and task control mechanisms

Another important component of time management is the development of self-management skills. Self-management involves the ability of individuals to independently organize their work activities, plan their working day, control task implementation, and evaluate the results of their work. For specialists engaged in foreign economic activity, such skills are extremely important because their professional responsibilities often involve high levels of responsibility and the need for rapid decision-making in international business environments [8, p. 75].

Digital technologies also significantly influence modern time management practices. The use of electronic planners, project management systems, and digital tools for organizing workflow allows employees to improve task coordination, monitor deadlines, and increase the efficiency of professional activities [9, p. 260].

Therefore, time management is an important tool for the professional self-development of specialists in the field of foreign economic activity. Its implementation contributes to increasing labor productivity, improving professional competencies, and enhancing the overall efficiency of organizational activities. In the context of globalization and international economic integration, effective time management becomes one of the key factors for successful professional activity of specialists involved in foreign economic operations.

References

1. Kolot A. M., Tsymbaliuk S. O. Personnel management in the system of modern management. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2022. No. 2. P. 15–24.

2. Balabanova L. V., Sardak O. V. Personnel management of enterprises: modern approaches and tools. *Economics and Organization of Management*. 2023. No. 1. P. 34–41.

3. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. Socio-psychological aspects of personnel management in organizations. *Economy and Society*. 2023. No. 47. P. 112– 118.

4. Tracy B. Time Management. New York: AMACOM, 2014.

5. Covey S. The 7 Habits of Highly Effective People. New York: Free Press, 2013.

6. Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. New York: Penguin Books, 2015.

7. Macan T. Time Management: Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology*. 1994. Vol. 79. P. 381–391.

8. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business, 2001.

9. Claessens B., Van Eerde W., Rutte C., Roe R. A review of the time management literature. *Personnel Review*. 2007. Vol. 36(2). P. 255–276.

N. Watras,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia
Studentka Wydziału Ekonomii i Finansów;
G. Ziemiańska,
Tytuł zawodowy licencjata na kierunku Ekonomia
Studentka Wydziału Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

WZROST GOSPODARCZY I STABILNOŚĆ MAKROEKONOMICZNA MALTY W LATACH 2014-2024

Celem niniejszej pracy jest ocena sytuacji makroekonomicznej Malty w latach 2014–2023. Wybrany przedział czasowy obejmuje okres dynamicznego wzrostu gospodarczego Malty po kryzysie finansowym, a także wpływ globalnych szoków, takich jak pandemia COVID-19 oraz kryzys energetyczny i inflacyjny po 2022 roku. Analiza ta ma charakter opisowo-analityczny i opiera się na danych empirycznych pochodzących z oficjalnych źródeł statystycznych, takich jak Eurostat, Bank Światowy oraz Narodowy Urząd Statystyczny Malty (NSO Malta).

Zrozumienie procesów makroekonomicznych Malty jest szczególnie istotne ze względu na jej specyfikę: jest to najmniejsza gospodarka Unii Europejskiej, silnie zależna od handlu zagranicznego, turystyki, usług finansowych i sektora iGaming. Wskaźniki makroekonomiczne, takie jak tempo wzrostu PKB, inflacja, poziom bezrobocia, kondycja finansów publicznych oraz sytuacja w handlu zagranicznym,

Praca przygotowana pod opieką naukową dr inż. Małgorzaty Lechwar, Katedra Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, mlechwar@ur.edu.pl

pozwalają ocenić stabilność i odporność tej wyspiarskiej gospodarki na czynniki zewnętrzne.

Ogólna charakterystyka gospodarki Malty

Gospodarka Malty charakteryzuje się jako otwarta i usługowo zorientowana, z dominacją sektora usług (ok. 80-86% PKB w latach 2023-2024), obejmującym turystykę (14-15% PKB), usługi finansowe, iGaming oraz handel międzynarodowy. Pomimo braku zasobów naturalnych i małej powierzchni (316 km²), kraj osiągnął wysoki PKB per capita (ok. 72 941 USD PPP w 2024 r., powyżej średniej UE), dzięki integracji z UE od 2004 r. i przyjęciu euro w 2008 r., co przyciągnęło inwestycje zagraniczne i wsparło eksport usług [4;12].

Malta jest gospodarką usługową o niskim bezrobociu i dużym udziale migrantów zarobkowych w rynku pracy, co sprzyja wzrostowi gospodarczemu, choć jednocześnie generuje presję na infrastrukturę i rynek mieszkaniowy [11; 13].

Podstawowe agregaty makroekonomiczne Malty

Tabela 1 przedstawia podstawowe wskaźniki makroekonomiczne Malty w latach 2014–2024, ukazując sytuacje gospodarczą kraju na tle zmian ogólnoświatowych,
w tym kryzysu pandemicznego.

Tabela 1

Malta – podstawowe wskaźniki makroekonomiczne

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Wzrost PKB (%)	8,2	7,2	3,4	10,9	6,2	7,0	-3,5	11,8	6,9	10,6	7,0
PKB per capita (w tys. USD)	27,3	25,5	40,1	44,9	47,2	49,6	44,0	51,3	58,1	41,2	44,1
Stopa bezrobocia (w %)	5,7	5,4	4,7	4,0	4,0	4,1	4,9	3,8	3,5	3,5	3,2
Inflacja (w %)	0,8	1,2	0,9	1,3	1,7	1,5	0,8	0,7	6,1	5,6	2,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych gov.pl [10]

W teorii ekonomii wzrost gospodarczy jest określany jako powiększanie się w określonym czasie podstawowych wielkości gospodarczych, takich jak produkcja, dochód, konsumpcja czy akumulacja. Mierzy się go najczęściej stosunkiem zmiany wielkości realnego PKB w danym roku do poziomu realnego PKB wytworzonego przez gospodarkę w roku poprzednim [3, s. 337].

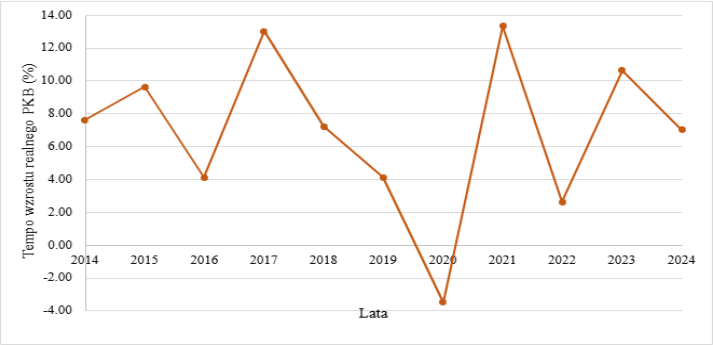
Wzrost PKB Malty charakteryzował się dużą zmiennością. W latach 2014–2019 gospodarka rozwijała się dynamicznie, osiągając szczególnie wysokie tempo wzrostu w 2017 r. (10,9%). Wyraźne załamanie nastąpiło w 2020 r., kiedy PKB spadł o 3,5% w wyniku pandemii COVID-19. Od 2021 r. gospodarka powróciła na ścieżkę wzrostu, osiągając w 2023 r. tempo 10,6%, a w 2024 r. stabilizując się na poziomie 7,0%.

W analizowanym okresie PKB na 1 mieszkańca wykazuje wyraźny trend wzrostowy z poziomu 27,3 tys. USD w 2014 r. do ponad 58 tys. USD w 2022 r., co świadczy o znacznym wzroście zamożności społeczeństwa. Spadek tej wartości w

2023 r. do 41,2 tys. USD wynika głównie z czynników kursowych oraz wysokiej inflacji, natomiast w 2024 r. obserwuje się ponowny wzrost do 44,1 tys. USD.

Na uwagę zasługuje także rynek pracy. Stopa bezrobocia utrzymywała się na niskim poziomie przez cały okres, nie przekraczając 5% po 2016 r., co potwierdza wysoką chłonność maltańskiego rynku pracy. Inflacja pozostawała umiarkowana do 2021 r., po czym gwałtownie wzrosła w 2022-2023, by w 2024 r. ponownie się obniżyć.

Realne PKB to łączna wartość dóbr finalnych (produktów i usług) wytworzonych w danym okresie na terenie kraju *wyliczona w cenach stałych*, co pozwala wyeliminować wpływ zmian cen (inflacji) i uzyskać miarę rzeczywistej produkcji[16, s. 95-102]. Wykres 1 prezentuje tempo wzrostu gospodarczego Malty w badanym okresie.

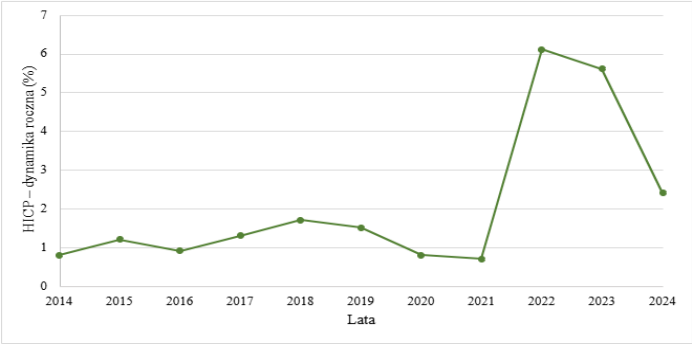


Wykres 1. Tempo wzrostu realnego PKB Malty w latach 2014-2024

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat [7]

Tempo wzrostu realnego PKB wykazało silną dynamikę przed pandemią (średnio 7,6% w latach 2014-2019), z kontrakcją -3,5% w 2020 r. i dynamicznym odbiciem 13,3% w 2021 r. Najwyższy wzrost 13% odnotowano w 2017 r., a w 2023 r. osiągnięto szczyt 10,6%, stabilizując się na 7% w 2024 r.

Inflacja oznacza trwały wzrost ogólnego poziomu cen dóbr i usług w gospodarce i jest jednym z kluczowych wskaźników stabilności makroekonomicznej [17, s. 456]. Zharmonizowany wskaźnik cen konsumpcyjnych (HICP) to wskaźnik służący do pomiaru inflacji w sposób ujednolicony we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej, obliczany przez statystyki krajowe według wspólnej metodologii Eurostatu, co umożliwia porównywanie zmian cen konsumpcyjnych między państwami [9].

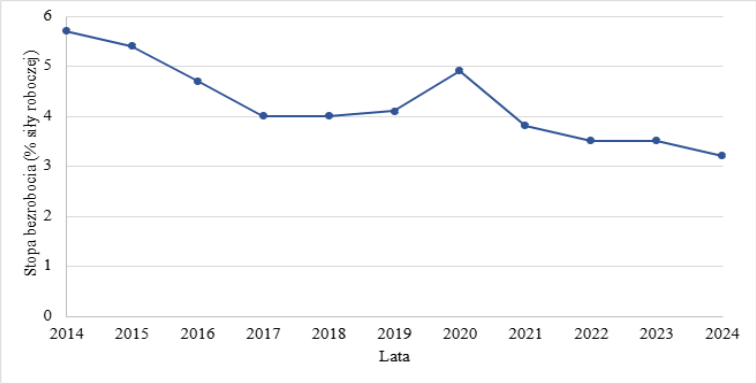


Wykres 2. Zharmonizowany wskaźnik cen konsumpcyjnych (HICP) Malty w latach 2014-2024

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat [6]

Zharmonizowany wskaźnik cen konsumpcyjnych (HICP) utrzymywał się na niskim poziomie 0,8-1,7% w latach 2014-2021, osiągając szczyt 6,1% w 2022 r. spowodowany szokami energetycznymi. Inflacja spadła do 5,6% (2023) i 2,4% (2024), powracając do strefy stabilności – wykres 2.

Bezrobocie oznacza liczbę osób zdolnych i gotowych do podjęcia pracy, które jej nie posiadają [19, s. 125]. Stopa bezrobocia to procentowy udział osób bezrobotnych w ogólnej liczbie aktywnych zawodowo (pracujących i poszukujących pracy) [2, s. 8-9].



Wykres 3. Stopa bezrobocia Malty w latach 2014-2024 (% siły roboczej, 15-74 lat)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat [8]

Stopa bezrobocia w badanej gospodarce systematycznie spadała z 5,7% (2014) do 3,2% (2024), z krótkotrwałym wzrostem do 4,9% w 2020 r. Minimum osiągnięto w latach 2022-2023 (3,5%), co potwierdza napięcia na rynku pracy i znaczenie napływu migrantów zarobkowych.

Wnioski i rekomendacje

Gospodarka Malty w latach 2014-2024 wykazała wysoką odporność na wstrząsy zewnętrzne, osiągając średni wzrost realnego PKB na poziomie 6,9% rocznie (z wyjątkiem spadku -3,5% w 2020 r.), niskie bezrobocie spadające z 5,7% do 3,2% oraz, co potwierdza pozyskany materiał statystyczny, stabilizację długu publicznego na poziomie 46,2% PKB w 2024 r., co świadczy o skutecznej polityce fiskalnej i zależności od eksportu usług. Inflacja HICP Malty, pozostała umiarkowana po szokach 2022-2023 (6,1% → 2,4%), a nadwyżka bilansu bieżącego (7,1% PKB) potwierdziła zewnętrzną konkurencyjność [14, s. 45-52].

Zgodnie z prawem Okuna, negatywna korelacja między wzrostem PKB a bezrobociem na Malcie (spadek bezrobocia o 2,5 p.p. z 5,7% do 3,2% przy średnim wzroście PKB 6,9%) potwierdza zależność: 1% wzrostu PKB redukuje bezrobocie o ok. 0,4 p.p. ponad trend. Zalecenie: stymulować wzrost PKB powyżej 7% poprzez inwestycje w edukację IT, unikając przegrzania inflacyjnego[5; 15, s. 156-165].

W analizowanych danych, widoczna jest krzywa Phillipsa: spadek bezrobocia do 3,2% w 2024 r. zbiegł się ze wzrostem inflacji do 6,1% w 2022 r., sugerując krótkoterminowy trade-off. Stabilizacja inflacji na poziomie 2,4% przy niskim bezrobociu potwierdza skuteczność polityki EBC. Zalecenie: monitorować presję płacową w sektorze usług [1, s. 45-50; 18, s. 67-72].

Lista wykorzystanych źródeł

1. Annual Report 2023, Central Bank of Malta. 2023.
2. Co warto wiedzieć o statystyce rynku pracy? GUS. Warszawa 2024.
3. Czarny B., Podstawy ekonomii. Makroekonomia, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
4. Economic Forecast for Malta, Europen Commission, 2025. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/malta/economic-forecast-malta_en
5. Economic Forecast for Malta, European Commission, 2024. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/malta/economic-forecast-malta_en
6. URL:https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hicp_aind__custom_19736550/default/table
7. URL:https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en
8. URL:https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_a__custom_19739845/default/table
9. URL:https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce publicznej/4599%2Cpojecie.html?utm_source=chatgpt.com
10. URL:https://www.gov.pl/web/malta/informator-ekonomiczny
11. URL:Human Development Report 2024/25, United Nations Development Programme, New York 2025, https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/MLT
12. Informator ekonomiczny - Polska na Malcie, MSZ RP, Warszawa 2025. URL:https://www.gov.pl/web/malta/informator-ekonomiczny.
13. Labour Force Survey 2024, NSO, Valletta 2025. URL:https://nso.gov.mt/en/labour-market
14. Lis S., Współczesna makroekonomia, CeDeWu, Warszawa 2023.
15. Mankiw N. G., Taylor M. P., Makroekonomia, PWE, Warszawa 2022.
16. Marczuk M., Makroekonomia, Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji, Lublin 2021.
17. Milewski R., Kwiatkowski E., Podstawy ekonomii, PWN, Warszawa 2018.
18. Raport o inflacji, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2025.
19. Szcześniak P., Struktura i determinanty bezrobocia w krajach rozwijających się, Refleksje. Pismo Naukowe studentów i doktorantów WNPiD UAM, (5), Poznań 2012.

Т. Г. Базильчук,
викладач економічних дисциплін,
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист;
Київський фаховий коледж комп'ютерних технологій та економіки
державного некомерційного підприємства «Державний університет
«Київський авіаційний інститут», м. Київ

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобальної нестабільності та стрімкого технологічного прогресу традиційні моделі зовнішньоекономічної діяльності, що базувалися на ціновій конкуренції та сировинному експорті, втрачають свою ефективність. Динамізм міжнародного бізнесу вимагає від підприємств-суб'єктів ЗЕД переходу до інноваційної парадигми управління. Сьогодні успіх на світових ринках визначається не обсягом наявних ресурсів, а здатністю менеджменту генерувати, переміщувати та впроваджувати інновації швидше за конкурентів.

Механізми управління інноваційним розвитком стають центральною ланкою системи міжнародного менеджменту так, як вони дозволяють адаптувати бізнес-моделі до вимог "Індустрії або промисловості 4.0", екологічних стандартів (ESG) та цифрової трансформації. Таким чином, інтеграція інноваційних інструментів у стратегію ЗЕД є критичною умовою забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Теоретичні основи інноваційного розвитку були закладені ще Й. Шумпетером, який визначив інновації як "нове поєднання" засобів виробництва [8, с.45]. Питаннями стратегічного менеджменту в контексті глобалізації та технологічного лідерства займалися такі іноземні автори, як: Майкл Портер (теорія конкурентних переваг та інноваційних кластерів) [6, с.22]; Пітер Друкер (роль інновацій та підприємництва в системі управління) [3, с.18]; Генрі Чесбро (концепція "відкритих інновацій", що є надважливою для міжнародної кооперації) [7, с.12]; Кріс Фрімен (дослідження національних інноваційних систем) [9, с.45]. Серед вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження менеджменту ЗЕД та інноваційної діяльності, варто виділити праці О. Білоруса, Д. Лук'яненка [1, с.110], А. Поручника [4, с.85], Т. Орєхової [5, с.34]. У їхніх роботах акцентується увага на необхідності формування інноваційної моделі розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу як відповіді на виклики глобального зближення.

Традиційний міжнародний менеджмент розглядав ЗЕД як послідовність: виробництво – експорт – продаж. Сучасна парадигма базується на мережевій структурі. Компанія-суб'єкт міжнародного бізнесу стає ядром, навколо якого групуються постачальники, розробники та споживачі з різних країн. Менеджмент тепер спрямований на управління потоками знань між усіма учасниками мережі, а не лише на рух товарів.

Важливою тенденцією сьогодні є перехід від продажу фізичного продукту до надання комплексного інтелектуального рішення, так звана сервітизація (поєднання послуги та товару) [2], наприклад, компанія не просто експортує авіадвигун, а продає «години польоту», дистанційно моніторячи стан техніки через сенсори (наприклад, IoT у бізнесі – моніторинг вантажів, контроль запасів на складах, розумні лічильники) та хмарні технології. В цій ситуації роль менеджменту зводиться до впровадження IT-інновацій безпосередньо в бізнес-модель ЗЕД.

Глобальний ринок став занадто мінливим для жорсткого стратегічного планування. Сучасний менеджмент ЗЕД стає гнучким через**,** наприклад, швидке тестування нових продуктів на локальних ринках, збір реакцій (поведінки, відгуків) та миттєва адаптація. Це дозволяє компаніям бути інноваційними, мінімізуючи ризики провалу на великих іноземних ринках.

Сучасна парадигма вимагає, щоб інновації були «відповідальними». Менеджмент ЗЕД тепер оцінюється не тільки за прибутком, а й за рівнем впровадження еко-інновацій. Наприклад, сьогодні у тренді "зелена" логістика, переробка відходів у глобальному масштабі та етичне управління персоналом у різних юрисдикціях.

Для ефективного ж функціонування в глобальному середовищі механізм управління має бути системним (враховуючи дослідження компаній, до діють за кордоном та класиків міжнародного менеджменту). *Його можна розділити на чотири основні складові частини:*

1. Організаційно-управлінська частина – це «скелет» системи. Традиційні ієрархічні структури занадто повільні для міжнародного бізнесу, тому актуальними є:

1.1. мережеві структури – створення автономних міжнародних проектних груп (цільові або робочі групи), які мають повноваження приймати рішення на локальних ринках;

1.2. глобальні R&D центри – розподіл дослідницьких центрів у країнах з найкращими талантами (наприклад, IT-хаб в Україні, дизайн-бюро в Італії, виробництво в Південно-Східній Азії);

1.3. Agile та Scrum (управління проєктами) в ЗЕД – використання гнучких методологій для управління розробкою нових продуктів (Time-to-Market – швидкий вихід на ринок, стає ключовим показником).

2. Ресурсно-інвестиційний механізм – друга складова частина системи. Інновації потребують капіталу, але в міжнародному бізнесі джерела фінансування диверсифіковані, тому варто застосувати:

2.1. венчурне фінансування, а саме створення корпоративних венчурних фондів для інвестування в іноземні стартапи;

2.2. міжнародний фандрайзинг, тобто використання грантів ЄС (наприклад, Horizon Europe) або залучення коштів через міжнародні платформи (Equity Crowdfunding);

2.3. аутсорсинг інтелектуальної власності, тобто економія ресурсів через купівлю готових патентів та ліцензій замість розробки «з нуля».

3. Інформаційно-аналітичний механізм – третя складова частина (Digital Intelligence) – це «очі та вуха» компанії, тобто аналітична конвертація даних у стратегічні переваги. Сучасний менеджмент ЗЕД неможливий без обробки великих даних. А саме, корисним буде застосування:

3.1. AI-моніторинг ринків (наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу світових трендів, поведінки споживачів у соцмережах та активності конкурентів);

3.2. Blockchain у трансфері технологій (захист прав інтелектуальної власності та прозорість розрахунків за роялті в міжнародних угодах);

3.3. ERP та CRM системи нового покоління (хмарні рішення, що об'єднують офіси компанії по всьому світу в єдиний інформаційний простір).

4. Мотиваційний механізм – четверта складова частина. Так, як інновації створюють люди, важливо підтримувати «дух підприємництва» всередині корпорації, це можна здійснити через:

4.1. системи KPI (Key Performance Indicators – набір фінансових та нефінансових показників, що вимірюють ефективність роботи компанії, відділів або працівників у цифрах) – включення показників частки нових продуктів у загальному експорті компанії;

4.2. глобальний обмін досвідом, застосування програми ротації кадрів між іноземними філіями для обміну ідеями та культурного збагачення (Кроскультурний менеджмент – Cross-cultural management).

Але всі складові частини механізму управління мають працювати синхронно. Якщо випадає інформаційний блок – компанія створює інновації, які нікому не потрібні. Якщо ресурсний – ідеї залишаються на папері. Саме синергія цих компонентів дозволяє суб'єкту міжнародного бізнесу не просто реагувати на зміни, а формувати їх.

Важливим моментом також є вибір стратегії реалізації інноваційного потенціалу суб'єктів міжнародного бізнесу, який залежить від технологічного рівня підприємства та його амбіцій на глобальному ринку. *У системі міжнародного менеджменту виділяють три базові моделі [5]:*

1. стратегія інноваційного запозичення – характерна для підприємств, які виходять на зовнішні ринки з адаптованими продуктами, коли замість дорогих власних розробок компанія купує ліцензії, франшизи або використовує механізм реверс-інжинірингу (модернізація існуючих іноземних технологій). Тут акцент зміщується на трансфер технологій та адаптацію продукту під специфічні стандарти конкретної країни (локалізація);

2. стратегія технологічного випередження – це шлях глобальних лідерів (наприклад, Apple, Tesla або провідні оборонні та IT-компанії), тобто створення принципово нових продуктів або ринків.

Але, вона потребує колосальних інвестицій у власні наукові дослідження та агресивного захисту інтелектуальної власності в усіх юрисдикціях (патентування);

3. кооперaційна модель – найбільш актуальна тенденція сучасного менеджменту ЗЕД – Open Innovation, а саме, створення стратегічних альянсів, спільних підприємств або участь у міжнародних консорціумах. Тут менеджмент фокусується на співпраці. Компанія ділиться своїми технологіями з партнерами в обмін на їхні знання чи доступ до ринків. Прикладом є спільні R&D-платформи, де інженери з різних країн працюють над одним проектом у хмарному середовищі.

Однак, жодна зі згаданих стратегій не є ідеальною назавжди. Сучасне підприємство може бути «агресором» в одній продуктовій ніші та «послідовником» в іншій. Гнучкість у перемиканні між цими стратегіями і є головною ознакою зрілого міжнародного менеджменту.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні підсумки щодо поєднання сучасних тенденцій менеджменту ЗЕД з механізмами інноваційного розвитку:

1. інновації сьогодні виступають “ядром” ЗЕД так, як зовнішньоекономічна діяльність остаточно трансформувалася з простого товарообміну в управління інтелектуальним капіталом. Без інноваційної складової суб'єкт міжнародного бізнесу втрачає конкурентоспроможність протягом 1–2 циклів продукту;

2. системність механізму управління інноваціями**,** а саме механізм управління не є окремим відділом. Це синергія організаційної гнучкості (Agile), фінансової диверсифікації (венчурні інвестиції), цифрового інтелекту (ШІ та Big Data) та людського капіталу;

3. глобальні екосистеми, тобто застосування на міжнародному рівні мережевої співпраці коли найуспішнішими є компанії, які використовують концепцію «відкритих інновацій», залучаючи ідеї з усього світу;

4. адаптивність стратегій, тобто ефективний міжнародний менеджер повинен володіти інструментарієм усіх трьох стратегій (запозичення, випередження, кооперація), обираючи найбільш релевантну залежно від специфіки регіонального ринку та фази життєвого циклу технології.

Отже, впровадження запропонованого механізму дозволяє сучасному українськькому підприємству не просто виживати в умовах глобальної турбулентності, а ставати активним гравцем, що формує майбутні технологічні тренди на світовій арені.

Список використаних джерел

1. Білорус О. Г., Лук’яненко Д. Г. та ін. Глобалізація і безпека розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 733 с.

2. Визначення рівня зниження трансакційних витрат цифрових бізнес-екосистем. Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, 2025. URL: https://www.venu-journal.org/download/2024/2/09-Briukhovetska.pdf

3. Друкер П. Ф. Епоха розриву: орієнтири для нашого суспільства, що змінюється. Тернопіль : Підручники і посібники, 2021. 432 с.

4. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Н. М. Ресурсне забезпечення глобальної конкурентоспроможності: монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 524 с.

5. Орєхова Т. В. Глобальні стратегії транснаціональних корпорацій: навчальний посібник. Донецьк : ДонНУ, 2011. 260 с.

6. Портер М. Про конкуренцію. Київ : Наш Формат, 2021. 420 с.

7. Чесбро Г. Відкриті інновації. Створення прибуткових технологій. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2017. 336 с.

8. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

9. Freeman C. The National System of Innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*. 1995. Vol. 19, No. 1. P. 5–24.

Ю. Базильчук,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»;
науковий керівник:
В. В. Пархоменко,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, технологічною конкуренцією та трансформацією традиційних бізнес-моделей під впливом цифровізації. За цих умов інноваційна діяльність підприємств виступає ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення продуктивності та забезпечення стійкого економічного зростання. Інновації дедалі більше перетворюються на системоутворюючий елемент розвитку міжнародного бізнесу, оскільки саме вони забезпечують адаптацію підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості.

У науковій літературі інновація трактується як кінцевий результат інноваційної діяльності, що втілюється у новому або вдосконаленому продукті, технологічному процесі чи організаційній формі, впроваджених у практичну діяльність та здатних забезпечити економічний ефект [1]. Інноваційна діяльність розглядається як сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, спрямованих на створення та комерціалізацію

нововведень. У контексті міжнародного бізнесу вона набуває комплексного характеру, оскільки передбачає врахування специфіки різних національних ринків, регуляторних режимів, культурних особливостей та інституційного середовища.

Інноваційна політика підприємства є стратегічною складовою системи управління, що визначає напрями, інструменти та механізми реалізації інноваційної діяльності [2]. Вона охоплює формування інноваційних цілей, визначення пріоритетів технологічного розвитку, розподіл ресурсів та створення організаційних умов для генерації нових рішень. У міжнародному вимірі інноваційна політика має забезпечувати адаптивність до глобальних трендів, розвиток партнерських мереж та інтеграцію у світові інноваційні екосистеми.

Суттєвий вплив на трансформацію інноваційної діяльності здійснює цифровізація економіки. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, платформних бізнес-моделей, аналітики великих даних і штучного інтелекту змінюють структуру ринків і характер конкуренції. Цифрові інновації стають ключовим драйвером підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації логістичних процесів та персоналізації взаємодії з клієнтами. Водночас поширюється концепція відкритих інновацій, що передбачає активну кооперацію підприємств із науковими установами, університетами та стартапами [3].

Роль цифрових технологій у формуванні нових підходів до управління ризиками та міжнародної економічної взаємодії обґрунтовано у сучасних дослідженнях, зокрема в роботі [6], де доведено, що інтеграція Big Data та штучного інтелекту підвищує точність стратегічного прогнозування та адаптивність економічних систем.

Емпіричний аналіз статистичних показників засвідчує структурний дисбаланс інноваційного розвитку України у 2019–2024 рр. (табл. 1). Частка витрат на дослідження і розробки у 2019–2022 рр. коливалася в межах 0,40–0,45 % ВВП, що істотно нижче середнього показника Європейського Союзу, який перевищує 2 % ВВП [4]. Частка інноваційно-активних підприємств у 2019–2022 рр. становила 15–18 %, що свідчить про обмежену масштабність впровадження інновацій у реальному секторі. Водночас експорт IT-послуг демонстрував стійке зростання – з 4,2 млрд дол. США у 2019 р. до 8,0 млрд дол. США у 2024 р., формуючи понад 40 % експорту послуг країни [5]. Така динаміка підтверджує зростання ролі цифрових інновацій у структурі зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1

Основні інноваційні показники України

Рік	R&D, % ВВП	Інноваційно-активні підприємства, %	Експорт IT, млрд дол. США
2019	0,45	16	4,2
2020	0,44	15	4,6
2021	0,41	17	6,8
2022	0,40	18	7,1

Продовження таблиці 1

2023	н/д	н/д	7,4
2024	н/д	н/д	8,0

Джерело: складено за даними [4; 5]

Аналіз наведених у таблиці показників дозволяє констатувати, що вітчизняна модель інноваційного розвитку характеризується дисбалансом між науково-технологічною базою та сектором цифрових послуг. Незважаючи на відносну стабільність частки витрат на дослідження і розробки, їх рівень залишається недостатнім для формування повноцінної інноваційної екосистеми, орієнтованої на масштабну комерціалізацію результатів наукової діяльності. Низька частка інноваційно-активних підприємств свідчить про обмежене поширення інноваційних практик у реальному секторі економіки та недостатню інтеграцію підприємств у глобальні технологічні ланцюги.

Водночас динаміка експорту ІТ-послуг демонструє, що цифровий сегмент економіки розвивається значно швидше, ніж традиційні виробничі галузі. Зростання обсягів експорту комп'ютерних послуг у 2019–2024 рр. підтверджує наявність конкурентних переваг у сфері людського капіталу та цифрових компетентностей. Проте відсутність пропорційного зростання інвестицій у R&D та інноваційної активності підприємств створює ризики фрагментарного розвитку, коли окремі сектори демонструють позитивну динаміку за відсутності системної модернізації економіки загалом.

Слід зазначити, що статистика витрат на дослідження і розробки публікується з часовим лагом 1–2 роки у зв'язку з процедурою міжнародної верифікації та гармонізації даних. Тому останні повні зіставні показники R&D та інноваційної активності підприємств доступні за 2022 рік. Натомість показники експорту ІТ-послуг формуються на основі платіжного балансу та оновлюються оперативніше, що дозволяє використовувати дані до 2024 року.

Графічна інтерпретація показників дозволяє виявити структурний дисбаланс між ресурсною базою інноваційного розвитку (R&D) та результативним сегментом цифрової економіки (експорт ІТ-послуг). Зростання ІТ-експорту відбувається за відносно стабільного, але низького рівня фінансування досліджень і розробок та обмеженої частки інноваційно-активних підприємств, що свідчить про нерівномірність інноваційної трансформації економіки (рис. 1).

Рис. 1. Динаміка інноваційних показників України у 2019–2024 рр.

Джерело: складено за даними [4; 5]

Загалом інноваційна діяльність у системі міжнародного бізнесу є комплексним процесом, що поєднує технологічні, організаційні та фінансові аспекти розвитку. Її результативність визначається здатністю суб'єктів господарювання інтегрувати цифрові технології, розвивати міжнародну кооперацію та ефективно використовувати інтелектуальний потенціал. В умовах глобальної нестабільності саме системний підхід до формування інноваційної політики забезпечує стійке зростання та підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Київ : Основи, 2011. 242 с.
2. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу: монографія. Суми : Університетська книга, 2018. 615 с.
3. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
4. OECD. Main Science and Technology Indicators 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/sti/msti.htm
5. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua
6. Пархоменко В. В. Інноваційні інструменти ризик-менеджменту в міжнародній економіці: цифровізація, Big Data та штучний інтелект. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2025. № 3–4. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.14

А. Гусейнлі,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та швидкого технологічного розвитку інноваційний розвиток і інвестиційна активність стають ключовими чинниками забезпечення стійкості підприємств. Підприємства змушені адаптуватися до нових умов господарювання, що передбачає активне впровадження інноваційних технологій, модернізацію виробничих процесів та залучення інвестиційних ресурсів для реалізації стратегічних змін [1; 2].

Теоретичні засади інвестиційної діяльності підприємств були сформовані у працях багатьох науковців. Зокрема, У. Шарп визначає інвестиції як відмову від поточного споживання ресурсів заради отримання майбутніх вигід, що супроводжується певним рівнем ризику [3]. У вітчизняній економічній науці вагомий внесок у дослідження інвестиційної діяльності підприємств зробив І. Бланк, який розглядає інвестиції як процес вкладення капіталу в різні об’єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціально-економічного ефекту [4].

У сучасній економіці інвестиції дедалі тісніше пов’язані з інноваційними процесами. Інновації забезпечують підприємствам можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність діяльності та формувати довгострокові конкурентні переваги. При цьому інвестиції виступають фінансовою основою реалізації інноваційних проєктів і модернізації виробництва. У результаті формується інноваційно-інвестиційна модель розвитку підприємства, яка передбачає інтеграцію інноваційних рішень та інвестиційних ресурсів у єдину систему управління розвитком бізнесу [1; 5].

Суттєвий внесок у розвиток теорії інновацій зробив Й. Шумпетер, який розглядав інновації як ключовий фактор економічного розвитку та основу процесу «творчого руйнування», що забезпечує оновлення економічної системи. Подальший розвиток інноваційної теорії пов’язаний із працями П. Друкера, який трактував інновації як систематичну підприємницьку діяльність, спрямовану на використання змін як можливостей для створення нової цінності. Сучасні дослідження також акцентують увагу на концепції відкритих інновацій, відповідно до якої підприємства активно використовують зовнішні джерела знань, співпрацюють із науковими установами, стартапами та іншими партнерами для прискорення інноваційного розвитку [1; 6].

Актуальність формування інноваційно-інвестиційної політики підтверджується сучасними тенденціями розвитку світової економіки. За даними

UNCTAD, глобальні інвестиції у цифрові технології, дослідження та розробки, а також інноваційні бізнес-моделі демонструють стійку тенденцію до зростання. У 2023 році загальний обсяг інвестицій у технологічні та інноваційні проєкти перевищив 2 трлн дол. США, що свідчить про посилення ролі інноваційних інвестицій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств [2].

Сучасні глобальні кризи мають комплексний характер і охоплюють економічні, політичні, технологічні та соціальні аспекти розвитку світової економіки. До таких викликів належать геополітична нестабільність, торговельні обмеження, енергетичні кризи, пандемічні ризики, а також швидкі технологічні трансформації, пов'язані з цифровізацією економіки. У цих умовах підприємства змушені формувати більш гнучкі моделі розвитку, поєднуючи інноваційну діяльність із ефективною інвестиційною політикою для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

У цих умовах підприємства дедалі активніше спрямовують інвестиційні ресурси на модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток інтелектуального капіталу та впровадження нових управлінських технологій. Водночас інноваційні інструменти управління дозволяють знижувати рівень невизначеності та підвищувати адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, що є особливо важливим у періоди економічної турбулентності [7].

Основні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства та їх очікуваний економічний ефект узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства

Напрям інвестування	Тип інновацій	Очікуваний ефект для підприємства
Технологічна модернізація	продуктові та процесні інновації	підвищення продуктивності та якості продукції
Цифровізація бізнес-процесів	цифрові та управлінські інновації	оптимізація витрат і підвищення ефективності управління
Інвестиції в людський капітал	організаційні інновації	розвиток компетенцій персоналу
Інвестиції в дослідження та розробки (R&D)	науково-технологічні інновації	створення нових продуктів і ринкових ніш

Джерело: узагальнено автором на основі [1–7].

Важливим міжнародним документом, що визначає підходи до класифікації інновацій, є Oslo Manual (OECD), підготовлений Організацією економічного співробітництва та розвитку. Згідно з цим документом інновації можуть охоплювати продуктові, процесні, маркетингові та організаційні зміни, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств та створенню доданої вартості [1].

У контексті сучасних економічних викликів інноваційна діяльність підприємств дедалі більше пов'язується з управлінням ризиками. Інноваційні управлінські інструменти дозволяють підвищити адаптивність підприємств до кризових явищ, зменшити вплив зовнішніх загроз та забезпечити стабільність

функціонування бізнесу [7]. Використання сучасних методів ризик-менеджменту у поєднанні з інноваційною діяльністю сприяє формуванню більш гнучкої системи управління підприємством.

Таким чином, інноваційно-інвестиційна політика підприємства може розглядатися як комплексна система стратегічних цілей, принципів та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення інноваційного розвитку підприємства через ефективне використання інвестиційних ресурсів. Її реалізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, формуванню нових джерел економічного зростання та зміцненню їхньої стійкості в умовах глобальної економічної нестабільності та системних кризових трансформацій світової економіки. Отже, формування ефективної інноваційно-інвестиційної політики є важливим інструментом сучасного міжнародного менеджменту, що забезпечує адаптацію підприємств до глобальної конкуренції та економічної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm

2. World Investment Report 2023. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2023. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023

3. Sharpe W., Alexander G., Bailey J. *Investments*. New Jersey : Prentice Hall, 1999.

4. Бланк І. О. *Інвестиційний менеджмент*. Київ : Ніка-Центр, 2011.

5. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper & Row, 1985.

6. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 2003.

7. Пархоменко В. В. Інноваційні інструменти ризик-менеджменту в системі забезпечення економічної стійкості підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. № 3–4. 2025. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.14

Д. Ісаєв,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У світовій економіці дедалі більшого значення набувають нематеріальні ресурси організації, які визначають її стратегічні переваги та довгострокову конкурентоспроможність. Серед них особливе місце посідає корпоративна культура, що виступає важливим інструментом формування ефективних управлінських практик і координації діяльності міжнародних команд.

В умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках ефективність міжнародного менеджменту дедалі більше залежить не лише від матеріальних ресурсів підприємства, а й від нематеріальних чинників організаційного розвитку. Зростання ролі знань, комунікацій і людського капіталу зумовлює підвищення значення корпоративної культури як управлінського ресурсу забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній у міжнародному бізнес-середовищі.

Важливою складовою формування ефективної корпоративної культури є розвиток економічної культури та професійної етики управлінців, які визначають систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії в організації. Як зазначають Г. Б. Черушева та В. В. Пархоменко, економічна культура виступає важливим елементом професійної підготовки майбутніх фахівців і сприяє формуванню відповідального ставлення до управлінських рішень, ділової комунікації та корпоративної взаємодії в бізнес-середовищі [1].

У науковій літературі корпоративна культура розглядається як інтегративна система цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії, що формуються в організації та визначають характер управлінських процесів. Згідно з підходом Едгара Шейна, корпоративна культура являє собою систему базових припущень, що формуються у процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та забезпечують внутрішню інтеграцію її членів [2].

Сучасні дослідження підкреслюють соціально-психологічну природу корпоративної культури та її значення для розвитку підприємства. Вона формує внутрішнє організаційне середовище, сприяє консолідації трудового колективу, підвищує мотивацію працівників та ефективність управління персоналом. Наявність чітко сформованої системи корпоративних цінностей і норм поведінки забезпечує стабільність функціонування підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3].

Особливої актуальності проблема корпоративної культури набуває у сфері міжнародного менеджменту. Діяльність транснаціональних компаній відбувається в умовах культурної різноманітності, що потребує узгодження різних управлінських традицій, комунікаційних стилів та моделей поведінки. У

цьому контексті важливими є дослідження Герта Хофстеде, які доводять, що національні культурні відмінності можуть істотно впливати на стиль управління, систему мотивації персоналу та процес прийняття управлінських рішень [4].

У міжнародних компаніях корпоративна культура виконує низку важливих функцій. Насамперед вона забезпечує інтеграцію персоналу різних національностей у межах єдиної організаційної системи. Крім того, корпоративна культура формує стандарти ділової комунікації, сприяє зниженню міжкультурних конфліктів і забезпечує узгодженість управлінських дій. Важливою є також мотиваційна функція корпоративної культури, оскільки спільні цінності та норми підвищують рівень залученості працівників до діяльності організації.

Для узагальнення впливу ключових елементів корпоративної культури на результати управління доцільно систематизувати їх у вигляді аналітичної таблиці.

Таблиця 1

Вплив елементів корпоративної культури на ефективність міжнародного менеджменту

Елемент корпоративної культури	Характеристика	Вплив на ефективність міжнародного менеджменту
Корпоративні цінності	Система базових переконань і принципів, що визначають стратегічні орієнтири діяльності компанії	Формують спільне бачення цілей організації та підвищують узгодженість управлінських рішень
Організаційні норми та правила	Формалізовані та неформалізовані стандарти поведінки працівників	Зменшують ризик міжкультурних конфліктів та забезпечують стабільність управлінських процесів
Стиль управління та лідерства	Сукупність управлінських практик і методів взаємодії керівників і персоналу	Впливає на мотивацію працівників і ефективність прийняття управлінських рішень
Корпоративні комунікації	Система інформаційних зв’язків усередині організації	Забезпечують ефективну координацію діяльності міжнародних підрозділів
Професійно-етичні стандарти	Норми корпоративної етики та соціальної відповідальності	Підвищують рівень довіри партнерів і репутацію компанії на міжнародних ринках

Джерело: узагальнено автором на основі [2–5].

Аналіз представлених у таблиці елементів корпоративної культури свідчить, що вони безпосередньо впливають на ефективність управління в міжнародному бізнес-середовищі. Зокрема, система корпоративних цінностей формує спільне бачення стратегічних цілей організації, що сприяє узгодженості управлінських рішень у міжнародних командах. Організаційні норми та правила забезпечують стабільність управлінських процесів і зменшують ризики міжкультурних конфліктів. Водночас ефективні корпоративні комунікації та чітко визначені етичні стандарти підвищують рівень довіри між працівниками,

партнерами та клієнтами, що є важливим фактором конкурентоспроможності компанії на глобальних ринках.

У практиці міжнародного бізнесу можна спостерігати різні підходи до формування корпоративної культури. Деякі компанії прагнуть стандартизувати її на глобальному рівні, формуючи єдину систему корпоративних цінностей для всіх підрозділів. Інші використовують більш гнучкий підхід, поєднуючи загальні корпоративні принципи з адаптацією до локальних культурних особливостей. Така модель дозволяє забезпечити баланс між глобальною корпоративною ідентичністю та специфікою локального управлінського середовища.

Важливою тенденцією розвитку міжнародного бізнесу є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-цінностей у корпоративну культуру компаній. Орієнтація на соціальну відповідальність, екологічну стійкість і дотримання етичних стандартів управління сприяє формуванню довіри з боку партнерів, інвесторів та суспільства, що позитивно впливає на довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Отже, корпоративна культура виступає одним із ключових факторів ефективності міжнародного менеджменту. Вона забезпечує інтеграцію персоналу в умовах культурної різноманітності, сприяє формуванню ефективних управлінських практик та підвищує адаптивність організації до змін глобального бізнес-середовища. У контексті бізнес-аналітики дослідження корпоративної культури дозволяє більш комплексно оцінювати фактори конкурентоспроможності підприємства та визначати напрями його стратегічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Черушева Г. Б., Пархоменко В. В. Економічна культура та професійна етика: навчальний посібник. Практикум. Київ: Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2023. https://ir.nasoa.edu.ua/items/bcee386e-0b75-4c7d-b866-5616069ba026

2. Schein E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2010.

3. Пархоменко В. В., Черушева Г. Б. Соціально-психологічні аспекти корпоративної культури в управлінні бізнесом. *Габітус*. 2026. Вип. 82. https://habitus.od.ua/82-2026

4. Hofstede G. Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001.

5. Kotter J., Heskett J. Corporate Culture and Performance. New York : Free Press, 2011.

Д. О. Катіхіна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальних трансформацій та нестабільності міжнародних ринків ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств критично залежить від швидкості та якості обробки інформації. Україна, перебуваючи на шляху до повноправного членства в Європейському Союзі, стикається з необхідністю адаптації бізнес-процесів до високих технологічних стандартів. Цифрова бізнес-аналітика виступає не просто як допоміжний інструмент, а як стратегічний ресурс, що дозволяє вітчизняним експортерам та імпортерам мінімізувати ризики та оптимізувати витрати в умовах воєнного стану та економічної невизначеності.

Питання впровадження аналітичних систем у практику менеджменту ґрунтовно досліджували такі вчені, як Т. Девенпорт, О. Осауленко, Л. Лазоренко та інші. Проте стрімка трансформація технологічного ландшафту, зумовлена розвитком штучного інтелекту та інструментів Big Data, вимагає переосмислення існуючих підходів та їх адаптації до специфічних викликів цифрової трансформації сфери ЗЕД у сучасних реаліях.

Цифрова бізнес-аналітика (Business Analytics) у сфері ЗЕД охоплює комплекс методів та інструментів для збору, обробки та візуалізації даних про міжнародні операції. На відміну від традиційної звітності, сучасні аналітичні системи дозволяють здійснювати не лише дескриптивний аналіз (що відбулося?), а й предиктивний (що може відбутися?) та прескриптивний (які дії слід вжити?).

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1], суб'єкти господарювання мають право самостійно обирати форми та методи здійснення операцій. Проте на практиці успіх залежить від точності прогнозування валютних коливань та логістичних витрат. Використання систем класу Business Intelligence (BI), таких як Power BI від Microsoft або Tableau, дозволяє інтегрувати дані з різних джерел: внутрішніх систем обліку ERP, митних баз даних та глобальних моніторингових платформ.

Особливого значення цифрова аналітика набуває при управлінні ланцюгами постачання. Реалії 2024-2026 років для України – це блокування наземних пунктів пропуску на західних кордонах та необхідність використання альтернативних морських та річкових шляхів. Аналітичні інструменти дозволяють у режимі реального часу розраховувати рентабельність різних

маршрутів, враховуючи час простою, вартість страхування та палива. Це допомагає менеджерам ЗЕД приймати рішення про переорієнтацію вантажопотоків ще до того, як критичні затримки призведуть до фінансових збитків.

Іншим важливим аспектом є фінансовий моніторинг та комплаєнс. Впровадження цифрової аналітики дозволяє автоматизувати перевірку контрагентів на відповідність санкційним спискам та вимогам міжнародного законодавства. Це критично важливо для збереження репутації українського бізнесу на міжнародній арені та уникнення штрафних санкцій з боку міжнародних регуляторів.

Маркетингова складова ЗЕД також зазнає трансформацій. Використання інструментів аналітики великих даних дозволяє проводити глибокий аналіз ринків країн ЄС, Азії та Північної Америки, виявляючи незаповнені ніші для українських товарів. Прямий доступ до даних про споживчі переваги через цифрові платформи дозволяє компаніям адаптувати свої маркетингові стратегії без значних витрат на дорогі офлайн-дослідження ринку [6].

Майбутнє цифрової аналітики в ЗЕД пов’язане з ширшим впровадженням машинного навчання (Machine Learning). Це дозволить автоматизувати формування митних декларацій, прогнозувати зміни в митних тарифах та податковому законодавстві різних країн. Крім того, розвиток технології блокчейн у поєднанні з аналітикою може забезпечити повну прозорість та незмінність даних у міжнародних контрактах.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифрова бізнес-аналітика є вирішальним фактором стійкості українських підприємств на зовнішніх ринках. Вона забезпечує перехід від інтуїтивного управління до стратегії, що ґрунтується на фактах та точних розрахунках. Впровадження сучасних аналітичних рішень сприяє не лише підвищенню прибутковості окремих підприємств, а й зміцненню позицій України у глобальній системі міжнародного поділу праці.

Список використаних джерел

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12

2. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами та послугами. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

3. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston : Harvard Business School Press, 2017. 224 p.

4. Лазоренко Л. В. Менеджмент та маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Наукові записки НАСОА*. 2024. № 1. С. 45–52.

5. Осауленко О. Г. Статистичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Економіка та держава*. 2025. № 3. С. 12–18.

6. Чуніхіна Т. С. Стратегічні напрями маркетингової діяльності в умовах діджиталізації ринку. *Вісник ДТЕУ*. 2025. № 2. С. 30–38.

С. І. Князєв,
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ФІНАНСОВІ ТА НЕФІНАНСОВІ АЛГОРИТМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СПІЛЬНИХ МІЖНАРОДНИХ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ В НАЦІОНАЛЬНІЙ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ

Міжнародне наукове і науково-технічне співробітництво є одним із важливих напрямів діяльності установ Національної академії наук України (далі – НАН України). Участь учених НАН України у виконанні різноманітних проектів в рамках угод і договорів має на меті передусім – підтримання рівноправного партнерства в розподілі міжнародної наукової співпраці. При цьому суттєве значення приділяється використанню досвіду та технічних можливостей зарубіжних партнерів для виконання завдань, передбачених різними програмами наукових досліджень, а також підвищенню міжнародного наукового авторитету НАН України. Постійне розширення обсягів і форм міжнародного співробітництва підтверджує вагомий рівень досліджень НАН України та їх відповідність міжнародним стандартам.

НАН Україна представляє нашу державу у близько 40 міжнародних організаціях, зокрема Міжнародній раді з питань науки (ICSU), Всеєвропейській федерації академій наук (ALLEA), Міжнародному комітеті з космічних досліджень (COSPAR), Міжнародному союзі академій гуманітарних та соціальних наук (IUA), Міжнародної асоціації академій наук (MAAH), а її провідні установи беруть активну участь у діяльності міжнародних наукових об’єднань та центрів: Міжнародному інституті прикладного системного аналізу (IIASA), Європейської організації ядерних досліджень (CERN), Європейської наукової асоціації геофізичних досліджень (EISCAT), Міжнародної лабораторії сильних магнітних полів та низьких температур (ILHFLT), численних наукових фахових союзах тощо [1, С.178-180].

Вагомими є показники участі установ НАН України у Програмі «Горизонт Європа». Також на сьогодні безпосередніми партнерами НАН України з двостороннього співробітництва є наукові організації з понад 50 країн Європи, Америки, Азії. Договірна база НАН України та її установ становить понад 100 чинних угод, укладених з іноземними академіями, державними установами, науковими організаціями, освітніми закладами, фірмами та промисловими компаніями.

На базі установ НАН України діють понад 10 спільних з іноземними партнерами лабораторій. Діяльність спільних наукових лабораторій за участю підрозділів академічних установ або окремих фахівців Академії забезпечує світові тенденції об'єднання передових учених для розв'язання найскладніших наукових завдань.

В останнє десятиліття все більшої питомої ваги у загальній кількості спільних міжнародних проєктів набула практика обміну ученими, в рамках реалізації академічної мобільності за безвалютним еквівалентним обміном. Натомість, згаданий обмін завжди був не рівноцінний, а з початку повномасштабного вторгнення рф у 2022 році, практично повністю перетворився тільки на виїзд українських вчених за кордон. Значною мірою поширення застосування згаданої практики є наслідком недоліків вітчизняної нормативно-законодавчої бази, яка суттєво обмежує можливості рівноправної фінансової участі профільних головних розпорядників бюджетних коштів у започаткуванні і реалізації спільних міжнародних наукових проєктів.

З метою подолання вищезгаданих негативних тенденцій у 2019 році НАН України із загального фонду державного бюджету за кодом програмної класифікації видатків та кредитування (КПКВК) 6541230 Підтримка розвитку пріоритетних напрямів наукових досліджень, розпочато проведення фінансування за напрямом використання бюджетних коштів «Проведення на конкурсній основі спільних міжнародних наукових досліджень» реалізації спільних наукових проєктів із дольовою участю.

Згадане надало можливість НАН України у тому ж році взяти дольову участь у реалізувати проєкту «Стимулювання місцевого економічного зростання в прикордонних регіонах у процесі інтеграції до ЄС: кращі практики країн Східного партнерства» / «Boosting Local Economic Growth in Border Regions in the Process of EU Integration: Best Practices of Eastern Partnership (EaP) Countries» в рамках програми Еразмус+ за напрямком Жана Моне за підтримки Європейського інструменту суспільства (European Neibourhood Instrument). Метою проєкту стало стимулювання місцевого економічного зростання в прикордонних регіонах шляхом підвищення обізнаності населення та розробки пропозицій для представників місцевих, регіональних та національних органів влади щодо покращення інструментів економічного розвитку місцевих громад в українсько-польському, українсько-угорському, українсько-румунському та українсько-молдовському транскордонних регіонах.

Також прийнято дольову фінансову участь у реалізації проєкту за результатами конкурсу Комісії з цивільного захисту Євросоюзу (The Union Civil Protection Mechanism, UCPM) «Зниження ризиків прояву небезпечних процесів у Закарпатському регіоні, Україна» / «Improving Disaster Risk Reduction in Transcarpathian Region, Ukraine (ImProDiReT)». Сутнісна частина роботи за проєктом полягала у вивченні проявів небезпечних геологічних процесів на території Закарпатської області (зсуви, підтоплення, бічна річкова ерозія, карст тощо), складанні баз даних, їх візуалізації, а також участі у розробці заходів, спрямованих на зменшення негативних наслідків небезпечних геологічних процесів.

З початком повномасштабної агресії рф проти України у 2022 році, проведенням секвестру бюджету та введенням обмежень по наданню головними розпорядниками бюджетних коштів фінансових зобов`язань, виконання значної

частини спільних проєктів, які передбачали реалізацію положень міжнародних угод НАН України, за обопільними згодами було відтерміновано або подовжено.

Так, Польська академія наук вже в березні 2022 р. надала короткотермінову підтримку для виконання досліджень у наукових установах Польщі українським ученим, переміщеним унаслідок широкомасштабної російської агресії, а також у співпраці з міжнародними партнерами започаткувала тривалу програму з підтримки українських науково-дослідницьких груп. Національна академія Німеччини Леопольдина започаткувала спеціальну стипендію для вчених, діяльність яких була перервана воєнним станом. Австрійська академія наук підготувала програму персональної грантової допомоги українським ученим для реалізації спільних із австрійськими партнерами двосторонніх проєктів. Спеціальні стипендії та індивідуальні гранти для українських науковців, зокрема з наукових установ НАН України, надали програма Researchers at Risk Fellowship (Велика Британія), Федеральна комісія з надання стипендій для іноземців (Швейцарія), Фонд стратегічних досліджень (Швеція), Естонська дослідницька рада, Віденський центр Vienna Center for Disarmament and Non-Proliferation, Австрійська академія наук та Інститут Вольфганга Паулі (Австрія). Австрійські, польські, німецькі, чеські університети запропонували різні форми підтримки українських науковців. Підтримка з боку фондів Фольксваген, Олександра фон Гумбольдта, Товариства Макса Планка, GIZ у вигляді стипендій, спільних проєктів та інституційної допомоги стала запорукою збереження наукової спроможності української академічної спільноти у кризовий період.

Важливою стала грантова підтримка українських науковців, які продовжили виконання наукових досліджень в Україні. ALLEA та Фонд Breakthrough Prize Foundation з травня 2022 р. започаткували програму підтримки вчених і наукових установ, які постраждали від війни в Україні. Установам НАН України було надано чотири гранти. За організаційної та технічної підтримки Українського науково-технологічного центру 43 колективних та індивідуальних гранти для науковців НАН України, які працюють у галузі магнетизму, спінтроніки або суміжних галузях науки, було надано в рамках спільної ініціативи «Магнетизм для України» та Товариства магнетизму Інституту інженерів з електротехніки та електроніки (IEEE Magnetics Society). Дослідники НАН України беруть активну участь у реалізації проєктів за програмами Interreg для країн Дунайського регіону і басейну Чорного моря. Меморандум про співробітництво в сфері бізнесу, наукової та соціальної діяльності з Університетом м. Анкара (Туреччина) відіграє важливу роль у розширенні чинного формату співпраці з установами та організаціями Туреччини [2, С.123-128].

На сьогодні реалізація спільних міжнародних проєктів за участі українських вчених є важливим фактором для вітчизняної академічної науки, що забезпечує можливості вирішення широкого кола завдань щодо підвищення рівня наукових досліджень, посилення їх міждисциплінарного характеру і спрямування на підвищення наукомісткості та конкурентоспроможності

вітчизняного виробництва, створення ефективної інноваційної інфраструктури в умовах воєнного стану.

Пріоритетними мають становити розробки за напрямами: нанотехнології і наноматеріали, проблеми ресурсу та безпеки експлуатації конструкцій, енергоефективні технології та ядерна енергетика, інформаційні та авіакосмічні технології, ефективне використання мінерально-сировинних і біоресурсів, екологія та техногенна безпека, сучасні хімічні і біотехнології для медицини, фармації та сільського господарства [3].

Водночас, різке збільшення з 2022 року кількості міжнародних наукових проєктів без фінансової участі української сторони має цілу низку негативних наслідків, які матимуть прояв вже у середньостроковій перспективі. Вони, зокрема, пов`язані із відтоком (неповерненням із-за кордону після завершення проєкту) відчутної кількості активних талановитих науковців, занепадом вітчизняної наукової інфраструктури (передусім не поповнення парку наукових приладів новим обладнанням), втратою можливості претендувати на права інтелектуальної власності за результатами виконання проєктів, тощо.

З метою мінімізації згаданих негативних наслідків, вбачається за необхідне поновлення та поступове нарощування можливостей для головних розпорядників бюджетних коштів фінансової дольової участі у започаткуванні та реалізації міжнародних наукових проєктів за рахунок коштів загального фонду бюджету. Іншим, паралельним шляхом вирішення проблеми може стати внесення змін до вітчизняної нормативно-правової бази, які б дозволили безпосередньо науковим установам та організаціям виступати співзасновниками міжнародних наукових проєктів із дольовою участю у фінансуванні, за рахунок коштів спеціального фонду державного бюджету.

Список використаних джерел

1. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред.В.М. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. 336 с.

2. Національна академія наук України в 2020-2025 роках. Основні підсумки. НАН України. Київ : Академперіодика, 2025. 202 с. DOI: 10.15407/akademperiodika.547.202

3. Матюшенко І.Ю., Хаустова В.Є., Князєв С.І. Інституційна підтримка науково-інноваційного розвитку при формуванні єдиного дослідницького простору в країнах ЄС і Україні. *Наука та інновації*. 2017. №2. С.5-26. DOI: 10.15407/scin13.02.005

І. І. Кривецький,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування;
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

АДАПТАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ ДО КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У сучасних умовах глобалізації туристична галузь і сервісна економіка відіграють важливу роль у розвитку національних економік та міжнародних зв'язків. Водночас ці сфери є надзвичайно чутливими до кризових процесів, таких як економічні спади, пандемії, політична нестабільність та військові конфлікти. Зовнішньоекономічна діяльність у цих умовах зазнає значних трансформацій, що потребує ефективної адаптації управлінських підходів.

Актуальність теми полягає в необхідності пошуку нових механізмів функціонування туристичної та сервісної сфер, здатних забезпечити їх стійкість та конкурентоспроможність у кризових умовах.

Туристична галузь є однією з найбільш вразливих до кризових явищ, оскільки її функціонування безпосередньо залежить від мобільності населення, міжнародної співпраці та рівня доходів споживачів. У періоди криз значно скорочуються туристичні потоки, зменшуються доходи підприємств, порушуються логістичні та партнерські зв'язки.

Сервісна економіка, яка включає готельно-ресторанний бізнес, транспорт, розваги та інші послуги, також зазнає суттєвих втрат. Особливо це проявляється у зниженні попиту та необхідності скорочення витрат.

Адаптація до кризових процесів передбачає впровадження комплексу заходів:

Диверсифікація ринків – орієнтація не лише на міжнародних туристів, а й розвиток внутрішнього туризму.

Цифровізація послуг – активне використання онлайн-платформ, електронних сервісів, віртуальних турів та автоматизації процесів обслуговування.

Гнучкість управління – швидке реагування на зміни попиту, впровадження антикризових стратегій та адаптивних бізнес-моделей.

Підвищення безпеки та довіри – запровадження санітарних стандартів, страхових механізмів та гарантій для туристів.

Державна підтримка – податкові пільги, субсидії, інвестиції у розвиток інфраструктури та стимулювання підприємництва.

Важливим аспектом є трансформація зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства змушені переглядати міжнародні партнерства, змінювати логістику, оптимізувати витрати та шукати нові канали співпраці. У цьому контексті значення набувають регіональні ринки та локалізація бізнесу.

Крім того, інновації відіграють ключову роль у подоланні криз. Використання штучного інтелекту, аналітики даних та цифрових платформ дозволяє підвищити ефективність управління та покращити якість послуг.

Отже, кризові процеси суттєво впливають на туристичну галузь і сервісну економіку, створюючи нові виклики для їх функціонування та розвитку. Водночас вони виступають стимулом для модернізації, впровадження інновацій та перегляду традиційних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Ефективна адаптація можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує гнучкість бізнесу, активну роль держави та використання сучасних технологій. Адаптація туристичної галузі та сервісної економіки до сучасних криз – це не просто питання виживання, а трансформація всієї бізнес-моделі. В умовах глобальної нестабільності (пандемії, воєнні конфлікти, економічні рецесії) управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) потребує гнучкості та нових стратегічних підходів.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О.М., Речиць О.С. Туризм як стратегічна галузь національної економіки в управлінні бізнес-процесами. *Business process management in tourism: collective monograph*. Poznan: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogoki i Administracji im. Mieszka I w Poznaniu, 2020. Pp. 33-44.

2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Зайченко В.В. Організаційні імперативи формування економічної безпеки корпоративно-інтегрованих підприємств та об’єднань в індустрії гостинності. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія*. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 566-581. DOI: https://zenodo.org/records/15189585

3. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Бугаєва М.В. Управління фінансово-інвестиційною діяльністю готельно-туристичних комплексів. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: колективна монографія*. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 480-500.

Г. В. Кузнецова,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу;
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку світової економіки ефективний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності є важливим фактором конкурентоспроможності підприємств. Сучасні тенденції розвитку ЗЕД пов'язані з посиленням міжнародної інтеграції та зростанням ролі інвестиційної діяльності [1].

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності сприяє підвищенню економічної активності країни та розширенню міжнародного співробітництва [2].

Сучасний менеджмент ЗЕД базується на використанні стратегічного підходу до управління. Стратегічне планування дозволяє підприємствам визначати перспективні напрями розвитку та адаптуватися до змін міжнародного середовища.

Основними елементами стратегічного управління є: аналіз зовнішнього середовища; оцінка конкурентів; визначення стратегічних цілей; прогнозування розвитку ринків; планування міжнародної діяльності.

Стратегічний підхід дозволяє підприємствам забезпечити стабільний розвиток та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Інвестиційна діяльність є важливим фактором розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Залучення іноземних інвестицій сприяє модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності підприємств [1].

Сучасні тенденції розвитку ЗЕД передбачають: залучення іноземних інвестицій; розвиток міжнародного партнерства; модернізацію виробництва; розвиток експорту; створення продукції з високою доданою вартістю.

Підвищення інвестиційної активності сприяє розвитку національної економіки та зміцненню позицій країни на світових ринках [1].

Сучасні дослідження показують, що найбільш перспективними напрямами розвитку зовнішньоекономічної діяльності є: аграрний сектор; IT-сектор; транспорт і логістика; промислове виробництво; сфера послуг.

Розвиток цих галузей сприяє зростанню експорту та зміцненню економічних позицій держави на міжнародних ринках [7].

Сучасні тенденції розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності пов'язані з використанням стратегічного підходу до управління, розвитком інвестиційної діяльності та розширенням міжнародного співробітництва. Використання сучасних методів управління дозволяє

підприємствам підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності та зміцнювати конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Котко О. К. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/10.pdf

2. Kuvik B. M. (2024). Prospects for the Development of Foreign Economic Activity of Small and Medium-Sized Enterprises. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (12). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-04-01

3. Кононенко, Л., Бикадорова, Н., & Дибенко, Г. (2025). Підприємництво у зовнішньоекономічній діяльності: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (76). DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-84

4. Кашперська А. І., Яцюк О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 32–42. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-32-42

Ю. В. Ліпський,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м.Київ

ВИСТАВКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ АПК

У сучасному агробізнесі рекламний менеджмент розглядається не лише як інструмент формування попиту, але й як чинник побудови довгострокових партнерських відносин та інтеграції у глобальні ринки. Серед численних каналів рекламної комунікації особливе місце посідають виставки та галузеві ярмарки. Вони поєднують переваги безпосереднього контакту з клієнтами, можливості демонстрації продукції та формування іміджу компанії. Для аграрних підприємств України, які функціонують в умовах воєнних ризиків і водночас прагнуть зміцнити експортний потенціал, участь у виставкових заходах є стратегічно важливою.

Виставка – унікальне місце, де з точністю можна виділити цільові сегменти, це можливість використання великої кількості маркетингових інструментів: цифровий маркетинг, рекламні оголошення, презентації, дегустації, лотереї, конкурси, святкування, дослідження, конференції, PR та ін. Саме тому виставки являються інструментом, який може повністю охопити весь спектр маркетингових комунікації підприємства в конкретний час, у визначеному місці [1, с. 163].

Виставкова діяльність у сфері агробізнесу виконує унікальну функцію поєднання маркетингових, комунікаційних та іміджевих завдань. Виставки виступають платформами для презентації інноваційних продуктів, обміну досвідом, укладання контрактів та зміцнення ринкових позицій підприємств [2, с. 22]. На відміну від традиційних рекламних інструментів, вони забезпечують ефект “живої комунікації”, коли потенційні партнери та споживачі можуть безпосередньо ознайомитися з продукцією, побачити її у дії та отримати консультації від виробників. Це особливо актуально для аграрної сфери, де важливе значення має практична перевірка ефективності техніки, насіння чи засобів захисту рослин.

Виставки також виконують іміджеву функцію. Присутність на провідних міжнародних форумах, таких як AgriTechnica (Німеччина), SIMA (Франція), Green Week (Берлін), SIAL (Франція) чи AgroExp (Україна), підвищує репутацію компанії, формує впізнаваність бренду та сигналізує про конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Для українських виробників це має особливе значення в умовах євроінтеграції та післявоєнної відбудови, коли важливо не лише зберегти позиції на світових ринках, а й розширити присутність у нових торговельних сегментах [3, с. 57].

Аграрний бізнес функціонує переважно у форматі B2B-відносин, що визначає специфіку рекламних комунікацій. Виставкові заходи стають

ключовими майданчиками для налагодження співпраці з постачальниками техніки та ресурсів, трейдерами, переробними підприємствами й дистриб'юторами.

Кожна виставка має свої специфічні комунікаційні можливості, навряд будь-який інший з інструментів маркетингу спроможний продемонструвати у всій повноті організацію, її товари та послуги, водночас забезпечуючи можливість особистих контактів з клієнтами. Якщо в минулому діяльність організації на виставкових заходах організовувалась безпосередньо для забезпечення збуту товарів, то нині участь у виставці для суб'єктів господарювання становить собою один з найосновніших засобів комунікації з існуючими та потенційними споживачами й партнерами. Також вони уможливлюють організаціям проведення ефективної презентації своєї продукції, встановлення особистих контактів з споживачами та діловими партнерами [4, с. 372].

Участь у виставках створює унікальне середовище, де зустрічаються всі учасники ланцюга створення вартості: від виробника сировини до кінцевого постачальника готової продукції. Завдяки цьому рекламні комунікації в межах виставкової діяльності мають багатовимірний характер: поєднують демонстрацію продукції, переговори, PR-активності, формування особистих контактів і навіть укладання попередніх угод.

Як свідчить міжнародна практика, значна частина контрактів у сфері агробізнесу укладається саме на виставках. Наприклад, під час AgriTechnica компанії-постачальники техніки традиційно підписують угоди про поставки на мільярди євро, а в межах української AgroExpo дрібні та середні фермери знаходять партнерів серед трейдерів і дистриб'юторів.

Сучасні тенденції рекламного менеджменту свідчать про інтеграцію цифрових інструментів у виставкову діяльність. Пандемія COVID-19 та воєнні ризики пришвидшили перехід до гібридних форматів, які поєднують фізичну присутність і цифрові канали комунікації.

Все більше компаній використовують онлайн-трансляції презентацій, створюють віртуальні стенди з можливістю інтерактивної взаємодії, застосовують технології VR та AR, що дозволяють демонструвати продукцію навіть без її фізичного перевезення. Це суттєво розширює охоплення аудиторії, залучаючи потенційних клієнтів із різних регіонів світу.

Гібридний формат надає додаткові переваги: реклама у соціальних мережах чи на професійних онлайн-платформах підсилює ефект від фізичної участі у виставці, а зібрані контакти легко інтегруються у CRM-системи для подальшої персоналізованої роботи з клієнтами. Це забезпечує довгострокову ефективність рекламної діяльності.

Вимірювання результативності участі у виставках є важливим етапом рекламного менеджменту. Традиційні показники – кількість розданих буклетів чи відвідувачів стенду – поступаються місцем більш значущим індикаторам: кількості нових бізнес-контактів, обсягам підписаних контрактів, рівню медійного висвітлення та інтересу до бренду у цифровому середовищі [5, С.299].

Сучасні інструменти аналітики дозволяють відстежувати, як виставкова активність впливає на впізнаваність бренду, лояльність клієнтів і формування нових партнерств. Використання CRM-систем допомагає не лише зберегти контакти, а й системно вибудовувати комунікацію після заходу, що підвищує ймовірність повторних угод.

Як зазначають науковці, виставки у сфері агробізнесу слід розглядати не лише як майданчики для демонстрації продукції, а як стратегічний інструмент управління комунікаціями, що забезпечує інтеграцію у професійні спільноти та формує довгострокові конкурентні переваги.

Для України, яка перебуває у стані воєнних викликів і водночас активно інтегрується у світову економіку, виставкова діяльність є критично важливим каналом комунікації. Вона дозволяє компенсувати втрати від обмеженості внутрішнього ринку, посилити довіру до українських виробників та зберегти їхню конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Присутність на міжнародних виставках формує позитивний імідж України як надійного партнера, здатного забезпечувати стабільні поставки якісної продукції навіть у складних умовах. Для великих агрохолдингів це можливість розширити ринки збуту, а для малих і середніх фермерських господарств – шанс заявити про себе на міжнародній арені, знайти інвесторів і стратегічних партнерів.

В умовах післявоєнної відбудови значення виставкової діяльності ще більше зростатиме, адже вона стане одним із інструментів економічної дипломатії, що поєднує просування продукції та підтримку позитивного іміджу країни.

Виставки як канал рекламної комунікації аграрного бізнесу мають багатофункціональне значення. Вони поєднують у собі інструменти прямого маркетингу, PR, брендингу та B2B-комунікацій. Участь у міжнародних виставках підвищує впізнаваність бренду, сприяє укладанню нових контрактів і зміцнює імідж країни як експортера агропродукції. Поєднання офлайн- та онлайн-інструментів, застосування цифрових технологій і ретельна оцінка ефективності роблять виставкову діяльність одним із найпотужніших каналів рекламного менеджменту в аграрному секторі.

Список використаних джерел

1. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Організація виставкової діяльності: навчальний посібник. Чернівці: Технодрук, 2018. 264 с.

2. Головня О. М. Виставково-ярмаркова діяльність як інтеграційний інструмент реалізації інтересів АПК. Проблеми економіки. 2022. № 1 (51). С. 20– 25.

3. Паска І. М., Свиноус І. В., Сатир Л. М., Артімонова І. В., Корнієнко А. В. Якість та бренд країни походження як детермінанти успішної зовнішньої торгівлі аграрною продукцією. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 16. С. 56– 62.

4. Констанчук Л.В. Виставки та презентації як інструмент маркетингових комунікацій. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2023». *XXV Всеукраїнська наукова конференція молодих учених.* Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2023. 1504 с.

5. Гіржева О. М., Меховський А. В. Методологічні засади оцінки маркетингової діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2020. № 4 (2). С. 297–301.

М. Лісагор,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

У світовій економіці дедалі більшого значення набуває ефективне управління транснаціональними командами, що формуються в умовах глобалізації, розвитку цифрових технологій та зростання мобільності трудових ресурсів. Міжнародні компанії все частіше залучають фахівців з різних країн до спільної роботи над бізнес-проєктами, що створює нові можливості для обміну знаннями, розвитку інновацій та організаційного розвитку. Водночас така різноманітність підвищує роль психологічних чинників управління, які впливають на ефективність взаємодії працівників, прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей організації.

Транснаціональні команди характеризуються високим рівнем культурної різноманітності, що формує як потенційні переваги, так і певні управлінські виклики. З одного боку, різноманітність професійного досвіду, культурних підходів та управлінських практик сприяє розвитку креативності, генеруванню інноваційних рішень і підвищенню конкурентоспроможності компаній. З іншого боку, відмінності у системах цінностей, стилях комунікації та моделях поведінки можуть призводити до непорозумінь, конфліктів і зниження ефективності командної взаємодії.

Психологічні особливості функціонування міжнародних команд значною мірою пов'язані з міжкультурними відмінностями. Дослідження у сфері міжкультурного менеджменту свідчать, що національні культурні характеристики впливають на стиль лідерства, способи прийняття рішень, рівень дистанції влади та моделі комунікації в організації. Зокрема, відповідно до концепції культурних вимірів Герта Хофстеде, такі параметри, як індивідуалізм, дистанція влади, уникнення невизначеності та довгострокова орієнтація, визначають особливості взаємодії працівників у міжнародних колективах [1]. У зв'язку з цим ефективний менеджер транснаціональної команди повинен

володіти високим рівнем міжкультурної компетентності та здатністю адаптувати управлінські підходи до різних соціокультурних контекстів.

Важливим психологічним чинником ефективності транснаціональних команд є рівень довіри між їх учасниками. У міжнародному бізнес-середовищі довіра виступає основою ефективної співпраці, оскільки сприяє відкритості комунікації, підвищує готовність до спільної діяльності та зменшує ризик виникнення міжкультурних конфліктів. Формування довіри потребує прозорих комунікаційних процесів, взаємної поваги до культурних відмінностей та дотримання єдиних професійних стандартів.

Особливе значення у функціонуванні транснаціональних команд має стиль лідерства. Ефективний керівник міжнародного колективу повинен поєднувати управлінські компетенції з психологічними навичками міжкультурної взаємодії. Дослідження Деніела Гоулмана доводять, що одним із ключових чинників ефективного лідерства є високий рівень емоційного інтелекту керівника, який дозволяє краще розуміти емоційний стан членів команди, регулювати міжособистісні відносини та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі [2].

Важливою тенденцією розвитку міжнародного бізнесу є поширення віртуальних транснаціональних команд, учасники яких взаємодіють переважно через цифрові комунікаційні платформи. У таких командах психологічні аспекти управління набувають ще більшого значення, оскільки відсутність безпосереднього особистого контакту може ускладнювати формування довіри та командної згуртованості. У цьому контексті важливу роль відіграє розвиток культурного інтелекту працівників, що передбачає здатність ефективно взаємодіяти з представниками різних культур та адаптувати свою поведінку до міжнародного середовища [3].

Для узагальнення ключових психологічних чинників ефективності транснаціональних команд доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл.1).

Таблиця 1

Психологічні чинники ефективності транснаціональних команд

Психологічний чинник	Характеристика	Вплив на ефективність управління
Міжкультурна компетентність	Здатність розуміти культурні особливості партнерів та адаптувати стиль взаємодії	Зменшує ризик міжкультурних конфліктів
Довіра в команді	Рівень відкритості та взаємної підтримки між учасниками	Підвищує ефективність співпраці
Емоційний інтелект керівника	Здатність керівника розуміти емоції та регулювати взаємодію в колективі	Сприяє ефективному лідерству
Комунікативна компетентність	Навички ефективного обміну інформацією в міжкультурному середовищі	Покращує координацію діяльності
Психологічна адаптивність	Здатність працівників працювати в умовах культурного різноманіття	Підвищує стійкість команди до змін

Джерело: узагальнено автором на основі [2–5].

Аналіз наведених чинників свідчить, що психологічні аспекти управління транснаціональними командами істотно впливають на ефективність діяльності міжнародних компаній. Вони визначають якість комунікації, рівень довіри між працівниками та здатність організації адаптуватися до культурної різноманітності глобального середовища.

Узагальнення факторів, що впливають на ефективність транснаціональних команд, демонструє їх взаємопов'язаний характер та комплексний вплив на результати управління міжнародними колективами. Узагальнення основних елементів психологічного забезпечення ефективної взаємодії в транснаціональних командах доцільно представити у вигляді концептуальної моделі (рис. 1).

Рис. 1. Модель психологічних чинників ефективності транснаціональних команд

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 6; 7]

Разом із тим у діяльності транснаціональних команд можуть виникати різноманітні психологічні бар'єри, пов'язані з культурними відмінностями, мовними особливостями та різними стилями управління. Узагальнення основних психологічних бар'єрів та можливих управлінських рішень щодо їх подолання представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Психологічні бар'єри в транснаціональних командах та способи їх подолання

Психологічний бар'єр	Прояв у міжнародних командах	Управлінські інструменти подолання
Міжкультурні непорозуміння	Різне тлумачення поведінки та комунікації	Тренінги з міжкультурної комунікації
Недостатній рівень довіри	Обмежений обмін інформацією	Розвиток командної взаємодії
Мовний бар'єр	Неправильне розуміння інформації	Використання єдиної корпоративної мови
Відмінності у стилях управління	Різні очікування щодо ролі керівника	Адаптація стилю лідерства
Низький рівень культурної адаптації	Складність інтеграції нових працівників	Програми міжкультурної адаптації

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 6; 7]

Отже, психологічні чинники відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності транснаціональних команд у міжнародному бізнесі. Вони визначають характер міжкультурної взаємодії, впливають на рівень довіри, комунікації та згуртованості колективу. У контексті бізнес-аналітики дослідження психологічних аспектів функціонування міжнародних команд дозволяє більш комплексно оцінювати ефективність управлінських практик та визначати напрями підвищення конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках.

Список використаних джерел

1. Черушева Г. Б., Пархоменко В. В. *Економічна культура та професійна етика: навчальний посібник. Практикум*. Київ: Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2023.

2. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

3. Пархоменко В. В., Черушева Г. Б. Соціально-психологічні аспекти корпоративної культури в управлінні бізнесом. *Габітус*. 2026. Вип. 82. URL: https://habitus.od.ua/82-2026

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

5. Kotter J., Heskett J. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 2011.

6. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 2005.

7. Earley P. C., Ang S. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford: Stanford University Press, 2003.

Л. В. Мельнічук,
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
О. І. Малетич,
здобувач вищої освіти,
група МНД-31;
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних економік зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває особливого значення. Вона забезпечує розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності підприємств та сприяє інтеграції національної економіки у світовий економічний простір. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає використання сучасних управлінських підходів, стратегічного планування та аналізу зовнішнього середовища [1].

Важливим аспектом управління зовнішньоекономічною діяльністю є формування ефективної стратегії підприємства на міжнародному ринку. Така стратегія повинна враховувати особливості функціонування міжнародних ринків, конкурентне середовище, а також потенційні ризики, що виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій [4]. За результатами сучасних досліджень, ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю значною мірою залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати сучасні управлінські інструменти [2].

Крім того, важливу роль відіграє використання інформаційно-аналітичних систем у процесі прийняття управлінських рішень. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують можливість аналізувати зовнішні ринки, оцінювати ризики та прогнозувати результати міжнародної діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управління підприємствами та оптимізації управлінських процесів [5].

В умовах сучасних економічних викликів підприємства також повинні приділяти значну увагу розвитку управлінського потенціалу та підвищенню кваліфікації менеджерів [3]. Підготовка фахівців, здатних ефективно працювати в міжнародному бізнес-середовищі, є важливою умовою успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Отже, ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, використання сучасних інформаційних технологій та розвиток

кадрового потенціалу. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку та забезпечить їх стабільний розвиток у сучасних економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Юрченко О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у сучасних умовах: можливості та перспективи. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2024.
2. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020.
3. Хурдей В. Д., Дронова Т. С., Міщенко Д. А. Методологія наукових досліджень рекламного менеджменту в умовах цифрового маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2024.
4. Продіус О. І., Донецькова В. А. Інструменти digital-маркетингу у комплексному просуванні. Маркетинг і цифрові технології. 2022.
5. Янковець Т. М. Технології цифрового маркетингу. Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2024.

Л. В. Мельнічук,
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
А. А. Табунець,
здобувач вищої освіти,
група МНД-31;
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних економік у світовий простір зовнішньоекономічна діяльність набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Менеджмент ЗЕД виступає ключовим інструментом організації та координації міжнародних бізнес-процесів, що охоплюють експорт, імпорт, інвестиції та співпрацю з іноземними партнерами. Динамічні зміни світового ринку, посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій та зростання геополітичних ризиків формують нові виклики для управлінців, які змушені адаптувати традиційні підходи до сучасних умов. Саме тому дослідження сучасних тенденцій розвитку менеджменту ЗЕД є актуальним завданням, адже воно дозволяє визначити ефективні інструменти управління, спрямовані на підвищення результативності міжнародної діяльності підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку.

Важливою складовою управління зовнішньоекономічною діяльністю виступає стратегічне планування та контроль ризиків, що супроводжують

процеси міжнародної торгівлі. Глобальний ринок характеризується високою динамічністю та невизначеністю, що зумовлює необхідність системного аналізу потенційних загроз і розробки превентивних заходів для їх мінімізації. Серед ключових ризиків, які потребують особливої уваги менеджменту, виділяють політичні, економічні, валютні, кредитні, логістичні та правові. Ефективне стратегічне управління передбачає прогнозування змін у зовнішньому середовищі, моделювання можливих сценаріїв розвитку подій, диверсифікацію зовнішньоекономічних операцій, використання механізмів страхування ризиків, а також формування гнучкої організаційної структури, здатної оперативно реагувати на зовнішні виклики [1].

У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає одним із ключових чинників їх конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Менеджмент ЗЕД трансформується відповідно до викликів світового ринку, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростанням ролі цифрових технологій.

Серед основних тенденцій розвитку менеджменту ЗЕД можна виділити:

• Цифровізацію бізнес-процесів – активне використання електронної комерції, цифрових платформ, аналітики великих даних, штучного інтелекту та блокчейну для оптимізації міжнародних операцій.

• Гнучкість та адаптивність управління – здатність підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, перебудовувати стратегії та диверсифікувати ринки збуту.

• Управління ризиками – системний аналіз політичних, економічних, валютних, кредитних, логістичних і правових ризиків, застосування страхування та хеджування для їх мінімізації.

• Інноваційність та орієнтація на сталий розвиток – впровадження екологічних стандартів, соціальної відповідальності та нових бізнес-моделей, що відповідають вимогам глобального ринку.

Цифрова трансформація у сфері ЗЕД не лише модернізує традиційні торговельні та логістичні схеми, а й формує нові екосистеми, де рішення приймаються на основі даних у реальному часі, транзакції здійснюються автоматично, а комунікація з партнерами стає максимально прозорою та ефективною.

Важливо підкреслити, що сучасний менеджмент ЗЕД відкриває нові можливості для малих і середніх підприємств, які завдяки цифровим інструментам отримують доступ до міжнародних ринків із мінімальними витратами. Це сприяє розвитку інклюзивної економіки та посиленню ролі інноваційних бізнес-моделей у глобальній торгівлі.

Таким чином, сучасні тенденції менеджменту ЗЕД визначаються поєднанням цифрових технологій, стратегічної гнучкості та орієнтації на інновації, що робить зовнішньоекономічну діяльність не лише інструментом зростання, а й стратегічним фактором стійкого розвитку підприємств у глобальному середовищі. Аналіз сучасних тенденцій розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності свідчить про те, що він перебуває у стані

глибокої трансформації під впливом глобалізації, цифровізації та зростання ролі інноваційних технологій. ЗЕД сьогодні не обмежується лише традиційними торговельними операціями, а перетворюється на комплексну систему стратегічного управління, яка охоплює прогнозування ризиків, диверсифікацію ринків, використання цифрових платформ та формування гнучких організаційних структур.

Цифрова трансформація виступає ключовим фактором модернізації міжнародної діяльності підприємств, забезпечуючи автоматизацію процесів, зниження витрат, підвищення прозорості та швидкість прийняття управлінських рішень. Водночас вона створює нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, необхідністю постійного оновлення компетенцій персоналу та адаптацією до швидких змін ринкової кон'юнктури. Сучасний менеджмент ЗЕД характеризується інтеграцією цифрових технологій, орієнтацією на інновації та сталий розвиток, а також системним управлінням ризиками. Це дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентні позиції, а й активно розширювати свою присутність на міжнародних ринках. Особливе значення набуває розвиток малих і середніх підприємств, які завдяки цифровим інструментам отримують доступ до глобальної торгівлі, що сприяє формуванню інклюзивної економіки.

Отже, сучасні тенденції менеджменту ЗЕД визначають нову парадигму міжнародної діяльності, де успіх підприємства залежить від здатності поєднувати стратегічне планування, інноваційні технології та гнучкість управління. У перспективі саме ті компанії, які зможуть ефективно інтегрувати цифрові рішення, забезпечити стійкість до ризиків та орієнтуватися на сталий розвиток, матимуть найбільші шанси на довгострокове зростання та зміцнення своїх позицій у глобальному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019. [1, с.6]

М. І. Міщенко,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту;
Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро

ІНТЕГРАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ У СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності характеризується не лише посиленням глобальної конкуренції, але й глибокими структурними зрушеннями у системах управління підприємствами [9, с. 18–27; 11, с. 15–22]. Турбулентність ринків, воєнні ризики, розриви ланцюгів постачання, енергетичні та логістичні кризи трансформують саму природу менеджменту [3, с. 45–53; 6, с. 34–41]. У цих умовах логістика перестає бути допоміжною функцією та набуває статусу стратегічного механізму забезпечення стійкості підприємства у зовнішньоекономічному середовищі [13, с. 229–231; 14, с. 32–35].

Однак аналіз сучасних тенденцій розвитку менеджменту ЗЕД свідчить, що традиційні підходи до логістичного управління залишаються переважно технократичними [1, с. 793–801; 3, с. 60–64]. Перевага надається оптимізації витрат, цифровізації процесів, автоматизації складів і транспортування [6, с. 47–52]. Водночас недооцінюється психологічний вимір управлінських рішень, роль мотивації персоналу, рівень когнітивної гнучкості керівників і здатність організації до адаптивної взаємодії.

Статистичні дані Європейської Комісії підтверджують, що кадрові дефіцити стають одним із ключових обмежувальних чинників економічного розвитку. У 2023–2024 роках понад дві третини підприємств ЄС повідомляли про труднощі із заповненням вакансій через нестачу відповідних компетентностей (Employment and Social Developments in Europe, 2023) [3; 4]. Особливо гостро проблема проявляється у транспорті та логістиці, що безпосередньо впливає на функціонування міжнародних ланцюгів постачання [2, с. 12–18; 5].

Причинно-наслідковий зв’язок тут очевидний: дефіцит компетентностей → зниження якості управлінських рішень → порушення логістичної координації → зростання витрат та втрата конкурентних позицій у зовнішньоекономічній діяльності. В умовах війни для українських промислових підприємств ця залежність посилюється ще й фактором міграції трудових ресурсів, психологічного виснаження персоналу та зростання рівня невизначеності [7; 10, с. 243-247].

Управління логістичною системою в таких умовах стає не лише економічним, а й психологічним процесом [8, с. 36–43]. Рішення про маршрутизацію поставок, диверсифікацію партнерів, зміну складів чи релокацію виробництва приймаються людьми, які перебувають під впливом стресу, ризику та інформаційної перевантаженості. Отже, психологічна стійкість керівників і

працівників прямо впливає на здатність підприємства адаптуватися до зовнішньоекономічної нестабільності.

Нормативно-правове поле України також формує умови для інтеграції соціально-психологічного виміру в управління. Закон України «Про освіту» [12] визначають правові засади безперервного професійного навчання, що є ключовим інструментом формування компетентностей у сфері логістики. У контексті євроінтеграції ці норми набувають особливого значення, оскільки узгоджуються із європейською політикою подолання дефіциту навичок.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку менеджменту ЗЕД вимагають переосмислення логістичного управління як інтегрованої соціально-економічної та психологічної системи. Людський капітал перестає бути ресурсом другого порядку і стає стратегічним фактором конкурентоспроможності.

Розвиток менеджменту зовнішньоекономічної діяльності у XXI столітті дедалі більше залежить від якості управлінських рішень у сфері логістики. Проте рішення не є механічним результатом обчислень – вони є продуктом когнітивних процесів, інтерпретації ризиків та психологічного стану суб'єктів управління. В умовах нестабільності, коли ланцюги постачання зазнають розривів, інформація надходить із запізненням, а ринки швидко змінюють конфігурацію, зростає роль так званої управлінської адаптивності.

Психологія управлінських рішень у логістиці визначає швидкість реагування на зовнішні шоки. Якщо керівник схильний до надмірного уникнення ризику, підприємство може втратити можливість диверсифікувати постачання. Якщо ж рішення приймаються імпульсивно – виникає хаотичність дій, що посилює операційні втрати. Таким чином, когнітивні стилі управління формують прямий економічний ефект.

Згідно з даними Єврокомісії, у 2023–2024 роках близько 75 % підприємств ЄС відзначали, що нестача відповідних навичок негативно впливає на їхню інноваційну активність і продуктивність (European Commission). Labour and skills shortages in the EU. Для логістики це означає зниження ефективності координації, зростання витрат на помилки прогнозування та невчасні поставки.

Особливої уваги потребує взаємозв'язок між мотивацією персоналу та якістю логістичного планування. Низький рівень залученості знижує відповідальність за результат, що проявляється у формальному виконанні процедур, недотриманні стандартів контролю запасів, поверхневому аналізі ризиків [1, с. 796–800; 15, с. 6–15]. У підсумку це призводить до подовження логістичного циклу та втрати довіри іноземних партнерів.

Управлінська психологія в умовах війни набуває ще одного виміру – стійкості до хронічного стресу. Керівники логістичних підрозділів працюють у середовищі постійної невизначеності: зміна маршрутів через бойові дії, коливання митних режимів, енергетичні обмеження. Психоемоційне виснаження знижує когнітивну гнучкість, а отже, і здатність приймати стратегічно виважені рішення. Таким чином, психологічна стабільність прямо трансформується в економічну стійкість підприємства.

Компетентнісна модель логістичного менеджменту повинна враховувати три взаємопов'язані блоки: професійний (знання технологій управління потоками), цифровий (робота з аналітичними системами, ERP, WMS), та соціально-психологічний (комунікація, лідерство, конфлікт-менеджмент). Відсутність хоча б одного блоку створює системний дисбаланс. Наприклад, впровадження цифрових платформ без підготовки персоналу призводить до зростання кількості операційних збоїв і формального використання систем, що нівелює очікуваний економічний ефект.

В економічному вимірі людський фактор впливає на ключові показники: оборотність запасів, рівень виконання контрактів, витрати на зберігання, штрафні санкції за прострочення поставок. Зниження плинності кадрів навіть на 5–7 % може скоротити непрямі витрати на адаптацію нових працівників та зберегти організаційні знання, що безпосередньо відображається на фінансовому результаті.

Отже, сучасні тенденції розвитку менеджменту ЗЕД вимагають переходу від інструментального розуміння логістики до інтегрованої соціально-психологічної моделі управління. Логістична система функціонує ефективно лише тоді, коли економічні, організаційні та психологічні чинники діють синхронно. Ігнорування людського виміру створює приховані ризики, які згодом матеріалізуються у фінансових втратах.

Системний аналіз сучасних трансформацій у сфері менеджменту зовнішньоекономічної діяльності дозволяє сформулювати концептуальне положення: логістичне управління промислового підприємства є не лише операційною функцією, а інтегрованим соціально-економічним механізмом, у якому психологічні чинники відіграють визначальну роль у забезпеченні стійкості та стратегічної гнучкості.

Авторський підхід ґрунтується на тезі, що ефективність логістичного менеджменту формується на перетині трьох взаємозалежних контурів: економічного, організаційного та психологічного. Економічний контур охоплює класичні показники результативності – витрати на логістику, оборотність запасів, виконання контрактних зобов'язань, маржинальність зовнішньоекономічних операцій. Організаційний контур визначає рівень координації підрозділів, швидкість прийняття рішень, прозорість інформаційних потоків. Психологічний контур охоплює мотивацію, когнітивну гнучкість, рівень довіри в команді, стійкість до стресу та здатність до проактивної поведінки.

Причинно-наслідкова взаємодія між цими контурами має циклічний характер. Низька мотивація персоналу знижує якість комунікацій, що ускладнює координацію логістичних процесів. Порушення координації призводить до економічних втрат, які, своєю чергою, погіршують моральний клімат та підсилюють демотивацію. Таким чином, формується замкнене коло негативної динаміки. Навпаки, високий рівень залученості персоналу підвищує відповідальність за результат, сприяє кращій взаємодії підрозділів і зменшує

кількість операційних помилок, що позитивно відображається на фінансових показниках.

У межах запропонованої концепції логістичний менеджмент розглядається як процес постійної адаптації до зовнішньоекономічних викликів. Зовнішні шоки – зміни митного режиму, перебої постачання, валютні коливання – активують внутрішні механізми реагування. Якщо організація володіє розвиненим психологічним потенціалом (довіра, відкритість до змін, готовність до навчання), вона швидше перебудовує логістичні маршрути, диверсифікує партнерів та мінімізує втрати. У протилежному випадку виникає інерційність управління, що збільшує стратегічні ризики.

Інтеграційна модель передбачає формалізацію психологічних та компетентнісних показників у системі управлінської оцінки. До таких показників можуть належати: рівень професійного навчання персоналу, індекс залученості, коефіцієнт внутрішньої довіри, частота конфліктних ситуацій між підрозділами, швидкість узгодження логістичних рішень. Включення цих індикаторів до системи контролінгу дозволяє кількісно вимірювати людський фактор та пов’язувати його з економічними результатами.

Стратегічна цінність такої моделі полягає у можливості прогнозування. Погіршення психологічного клімату часто передує зниженню фінансових показників. Своєчасна діагностика дозволяє запобігти негативній динаміці ще до її економічної матеріалізації. Таким чином, психологія стає інструментом економічного управління, а не лише сферою соціальної політики підприємства.

В умовах інтеграції України до європейського економічного простору, де стандарти управління дедалі більше орієнтовані на сталість, інклюзивність і розвиток людського капіталу, такий підхід набуває стратегічного значення. Підприємство, яке розглядає логістику як соціально-психологічну систему, отримує конкурентну перевагу не лише через зниження витрат, але й через підвищення адаптивності та довіри партнерів у міжнародних ланцюгах постачання.

Отже, сучасні тенденції розвитку менеджменту ЗЕД свідчать про необхідність переходу до парадигми інтегрованого логістичного управління, де психологічні, компетентнісні та економічні чинники функціонують як єдина система. Саме синергія цих елементів формує довгострокову конкурентоспроможність промислового підприємства у глобалізованому середовищі.

Список використаних джерел

1. Antonenko N., Bozhko K., Lozhachevska O., Mishchenko M., Diachenko T., Nevmerzhytska S. M. Sensitivity of a fuzzy model for the motivation of motor vehicle workers to different types of belonging function. *Business Models of the Future*: Studies in Systems, Decision and Control. Cham : Springer, 2026. Vol. 238. DOI: 10.1007/978-3-031-85398-2_70.

2. Eurofound. Measures to tackle labour shortages: Company practices and social partner initiatives. Luxembourg: Publications Office of the European Union,

2024. URL: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/measures-to-tackle-labour-shortages

3. European Commission. Employment and Social Developments in Europe 2023: Addressing labour shortages and skills gaps in the EU. Brussels, 2023. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/employment-and-social-develpmen ts-europe-addressing-labour-shortages-and-skills-gaps-eu-2023_en

4. European Commission. Tackling labour and skills shortages in the EU: Action Plan. Brussels, 2024. URL: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/ tackling-labour-and-skills-shortages-eu-2024-03-20_en

5. Eurostat. Labour market flow statistics in the EU, 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_market_ flow_statistics_in_the_EU

6. McKinsey Global Institute. The Future of Work in Europe: Automation, Workforce and Productivity. 2024 Update. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work

7. Ministry of Economy of Ukraine. Labour Market Review 2024. Київ, 2024. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=4d39c

8. Mishchenko M. Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: managerial, economic and psychological aspects // *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. – 2025. – № 7–8 (332–333). P. 34–46. DOI: 10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46.

9. OECD. Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris, 2023. URL: https://www.oecd.org/education/skills-outlook/

10. Popovychenko, H., Mishchenko, M., Bielialov, T., Shevchenko, O., Orlova-Kurilova, O., Guliaieva, N., & Vlasiuk, T. (2023). Organisational And Management Design Of Financial And Human Resource Support For Innovative Agribusiness: The Security Aspect. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, *45*(3), 242–249. DOI: 10.15544/mts.2023.24

11. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/

12. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами станом на 2024 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19

13. Лутковська С. М., Міщенко М. І., Пащенко П. О. Механізм ефективного управління енергозбереженням інноваційно орієнтованих організацій // *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 228–237. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Svitlana-Lutkovska-Maksym-Mishchenko-Polina-Paschenko-228-237.pdf

14. Міщенко М. І., Баган Н. В., Докучаєв О. А. Внутрішні та зовнішні чинники впливу на безпекову ефективність управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств в контексті розвитку маркетингу та диджиталізації // *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 31–36. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.11.31.

15. Міщенко М. І., Гаджун І. О. Організаційно-економічні засади управління ресурсним забезпеченням підприємств залізничного транспорту з урахуванням мотиваційних детермінант цифрової трансформації в умовах

екологізації економіки. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.1.39

М. О. Нікітін,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобалізації ефективність міжнародного менеджменту значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Персонал міжнародних компаній виступає стратегічним ресурсом, який забезпечує реалізацію управлінських рішень, формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей організації. У цьому контексті важливу роль відіграє система мотивації персоналу, яка виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності міжнародного менеджменту.

Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійного потенціалу працівників та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Як зазначають Г. Черушева та В. Пархоменко, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також створення позитивного соціально-психологічного середовища є важливою передумовою ефективного управління персоналом у сучасних організаціях [1].

Особливістю міжнародних компаній є їх діяльність у багатокультурному середовищі, що потребує врахування різних економічних, соціальних і культурних факторів мотивації працівників. У країнах з індивідуалістичною культурою (США, Велика Британія, Канада) ефективними є індивідуальні стимули, пов’язані з особистими результатами діяльності працівників. Натомість у країнах з колективістською культурою (Японія, Південна Корея) важливу роль відіграють групові форми стимулювання, корпоративна лояльність та довгострокові трудові відносини [2].

Актуальність проблеми мотивації персоналу підтверджується результатами міжнародних досліджень. За даними компанії Gallup, лише близько 23 % працівників у світі демонструють високий рівень залученості до роботи, тоді як близько 59 % працюють без достатньої зацікавленості у результатах діяльності [3]. Низький рівень залученості персоналу негативно впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємств.

Аналіз міжнародних досліджень свідчить про прямий зв’язок між рівнем мотивації персоналу та ефективністю діяльності компаній (табл. 2). Зокрема, за результатами дослідження Gallup підприємства з високим рівнем залученості працівників демонструють на 21 % вищу продуктивність праці, 23 % вищу

прибутковість та на 41 % нижчий рівень прогулів порівняно з організаціями з низькою мотивацією персоналу [3].

Таблиця 2

Вплив рівня мотивації персоналу на результати діяльності компаній

Показник діяльності	Компанії з високим рівнем мотивації персоналу	Компанії з низьким рівнем мотивації персоналу
Продуктивність праці	вища на 21 %	нижчий рівень продуктивності
Прибутковість	вища на 23 %	нижчі фінансові результати
Рівень прогулів	на 41 % нижчий	вищий рівень прогулів
Плинність персоналу	значно нижча	значно вища
Рівень задоволеності працівників	високий	низький

Джерело: сформовано автором на основі даних Gallup [3].

Водночас дослідження Deloitte Global Human Capital Trends показує, що у сучасних міжнародних компаніях змінюється структура мотиваційних факторів. Якщо раніше основним стимулом виступала заробітна плата, то нині дедалі більшого значення набувають можливості професійного розвитку, гнучкість умов праці та корпоративна культура. За результатами опитування, 63 % працівників вважають можливості навчання та кар'єрного розвитку ключовим фактором мотивації, тоді як 56 % відзначають важливість балансу між роботою та особистим життям [4].

Таким чином, сучасні системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях трансформуються від традиційних матеріальних стимулів до комплексних моделей управління людським капіталом, що поєднують економічні, соціальні та психологічні фактори.

Таблиця 1

Основні фактори мотивації персоналу в міжнародних компаніях

Група факторів	Основні інструменти	Очікуваний ефект
Матеріальні стимули	заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети	підвищення продуктивності праці
Професійний розвиток	навчання, підвищення кваліфікації, міжнародні стажування	розвиток компетентностей персоналу
Соціально-психологічні фактори	корпоративна культура, командна робота, сприятливий клімат	підвищення лояльності працівників
Організаційні умови праці	гнучкий графік, дистанційна робота, баланс work-life	зростання задоволеності працею

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 5].

Порівняльний аналіз показує, що мотиваційні фактори суттєво відрізняються залежно від культурних та соціально-економічних особливостей країн.

Таблиця 2

Особливості мотивації персоналу в міжнародних компаніях у різних регіонах світу

Регіон	Домінуючі мотиваційні фактори	Характерні управлінські підходи
США, Канада	індивідуальні досягнення, матеріальні стимули, кар'єрне зростання	індивідуальна система преміювання, оцінка результатів роботи
Країни ЄС	стабільність зайнятості, соціальні гарантії, баланс між роботою та особистим життям	соціальні пакети, гнучкі умови праці
Японія, Південна Корея	корпоративна лояльність, колективні результати	командна робота, групові бонуси
Китай	кар'єрний розвиток, матеріальні стимули	система бонусів, корпоративні програми навчання
Глобальні компанії	професійний розвиток, міжнародні проєкти	міжнародна мобільність персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 4].

Отже, мотивація персоналу виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності міжнародного менеджменту. Раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування культурних особливостей працівників та формування сприятливого соціально-психологічного клімату сприяють підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності міжнародних компаній. В умовах глобалізації та зростання конкуренції на світових ринках особливого значення набуває формування адаптивних систем мотивації персоналу, які враховують специфіку міжнародного бізнес-середовища та сприяють ефективній реалізації стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Пархоменко В., Черушева, Г. Теоретико-методологічні засади психології управління в організації. *European Science, 6* (sge42-06). 2025. С. 159–182. DOI: 10.30890/2709-2313.2025-42-06-052

2. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010.

3. Gallup. *State of the Global Workplace Report 2023*. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

4. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2023*. URL: https://www2.deloitte.com

5. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page, 2023.

В. В. Пархоменко,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України істотно змінили параметри функціонування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств. Якщо період 2019–2021 рр. характеризувався відносною макроекономічною стабільністю та поступовим зростанням експорту, то з початком повномасштабного вторгнення рф у 2022 році відбуласяся різка структурна перебудова зовнішньоторговельних потоків, логістичних маршрутів і ринкових орієнтирів.

За даними Державної служби статистики України, у 2019 році обсяг експорту товарів (табл.1) становив близько 50,1 млрд дол. США, у 2020 році – 49,2 млрд дол. США (вплив пандемії COVID-19), у 2021 році – 68,1 млрд дол. США, що стало історичним максимумом за період незалежності.

Таблиця 1

Динаміка експорту товарів України у 2019–2024 рр.

Рік	Експорт товарів, млрд дол. США	Темп зміни, %
2019	50,1	—
2020	49,2	–1,8
2021	68,1	+38,4
2022	44,1	–35,2
2023	48,5	+9,9
2024	51,0	+5,2

Джерело: складено даними Державної служби статистики України та Національного банку України [1, 2]

Водночас у 2022 році внаслідок повномасштабної військової агресії український експорт скоротився приблизно до 44,1 млрд дол. США (зменшення склало більше 35% у порівнянні із 2021 роком). Різниця показника становить понад 24 млрд дол. між максимум у 2021 році і мінімальним значенням у 2022, що є свідченням екстремального рівня зовнішнього шоку. У 2023 році відбулося часткове відновлення позицій українського експорту (близько 48–49 млрд дол. США), що було зумовлено створенням «зернового коридору» та переорієнтацією логістичних потоків через дунайські порти та сухопутні маршрути через країни ЄС.

У зазначених умовах управління ЗЕД потребує якісно нового аналітичного підходу. *Бізнес-аналітика виступає інструментом систематизації великих масивів даних, що стосуються:*

– динаміки експортно-імпортних операцій;
– географічної диверсифікації ринків збуту;
– митної статистики та тарифних обмежень;
– валютних коливань і умов розрахунків;
– логістичних витрат та альтернативних транспортних коридорів;
– фінансової стійкості зовнішніх контрагентів.

Однією з найбільш суттєвих структурних трансформацій стала переорієнтація експорту на країни Європейського Союзу (табл. 2). Період 2024 – 2025 рр. характеризується подальшою інтеграцією України до європейського економічного простору, адаптацією до вимог регламентів ЄС, розширенням автономних торговельних преференцій та поглибленням коопераційних зв'язків.

Таблиця 2

Частка країн ЄС у структурі експорту товарів України у 2019–2024 рр.

Рік	Частка ЄС у загальному експорті, %
2019	41
2020	40
2021	39
2022	63
2023	65
2024	67

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [1]

Зростання частки країн Європейського Союзу у структурі експорту України з 39–41 % у довоєнний період 2019–2021 рр. до 67 % у 2024 році є свідченням глибокої геоекономічної трансформації зовнішньоекономічної діяльності. Така динаміка означає не просто зміну ринку збуту, а системну перенаправленість вектора торгівлі на європейський простір, що спонукає до переходу на більш складне регуляторне середовище. Це потребує від підприємств поглибленої аналітики технічних регламентів, стандартів сертифікації, екологічних вимог та нетарифних обмежень, а також адаптації управлінських моделей до інституційних норм ЄС.

Вагомим індикатором змін у логістичній інфраструктурі в умовах воєнної економіки є динаміка вантажних перевезень залізничним транспортом, який традиційно забезпечує перевезення значної частки експортних товарів. Різке скорочення обсягів перевезень у 2022 році (більш ніж у два рази порівняно з 2021 роком) відображає втрату частини промислового потенціалу, блокування морських портів та перебудову експортних маршрутів. Подальші роки характеризуються адаптаційною стабілізацією транспортної системи.

Таблиця 3

Обсяги вантажних перевезень залізничним транспортом в Україні у 2021–2025 рр.

Рік	Обсяг перевезених вантажів, млн т
2021	314,3
2022	150,6
2023	174,9
2024	174,9
2025	161,3

Джерело: складено за даними АТ «Укрзалізниця» [8]

У 2023–2024 рр. спостерігається часткове відновлення вантажопотоків, що корелює з відновленням експортної активності та диверсифікацією маршрутів постачання. Водночас показник 2025 року демонструє збереження нестабільності транспортного сектору.

Таким чином, зміна обсягів вантажних перевезень відображає не лише логістичні труднощі, а й структурну перебудову зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У цих умовах бізнес-аналітика має враховувати транспортні індикатори як ключовий параметр оцінювання експортного потенціалу та ризиків виконання контрактних зобов'язань.

В умовах високої волатильності бізнес-аналітика трансформується у стратегічний інструмент управління ЗЕД. Методологічна структура бізнес-аналітики охоплює чотири рівні.

Описова аналітика забезпечує систематизацію статистичних даних щодо обсягів експорту, географічної структури, валютних коливань та логістичних витрат. На цьому етапі застосовуються методи аналізу часових рядів, індексна динаміка, побудова інтерактивних BI-панелей.

Діагностична аналітика спрямована на виявлення причин відхилень. Використовуються факторний аналіз прибутковості, декомпозиція маржі експортних контрактів, класифікаційний аналіз за методом ABC/XYZ експортного портфеля, кореляційний аналіз курсової чутливості.

Прогностична аналітика дозволяє формувати сценарії розвитку ЗЕД з урахуванням валютних коливань, логістичних обмежень та регуляторних змін. Інструментарій включає регресійні моделі, векторну авторегресійну модель (VAR-аналіз), сценарне моделювання та метод імітаційного моделювання (метод Monte Carlo) для оцінки ризиків.

Нормативна аналітика генерує управлінські рішення: диверсифікацію ринків, оптимізацію валютної структури контрактів, хеджування ризиків, вибір логістичних маршрутів на основі мінімізації функції витрат.

У 2022–2024 рр. валютний фактор набув особливої ваги у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю. У 2022 році Національний банк України здійснив фіксацію офіційного обмінного курсу гривні з метою стабілізації фінансового ринку, однак у подальшому відбувся перехід до режиму керованої гнучкості, що супроводжувався збереженням курсової мінливості. Коливання валютних параметрів безпосередньо впливали на дохідність

експортних контрактів, актуалізуючи застосування аналізу чутливості, перевірки стійкості грошових потоків та сценарного моделювання валютних ризиків як обов'язкових елементів фінансового управління ЗЕД.

Валютні коливання виступають одним із ключових детермінантів фінансової результативності зовнішньоекономічної діяльності, формуючи різний рівень валютної чутливості експортних контрактів залежно від структури витрат, валюти розрахунків та частки імпортної складової у собівартості продукції. У 2022–2024 рр. офіційний обмінний курс гривні змінювався більш ніж на 25–30 %, що за умов середньої експортної маржі 12–18 % зумовлювало коливання фактичної прибутковості контрактів на 5–8 відсоткових пунктів. Зокрема, у 2024 році перехід до режиму керованої гнучкості курсоутворення супроводжувався збереженням курсової мінливості, що посилило необхідність постійного моніторингу валютної позиції підприємств. За наявності імпортної складової у витратах на рівні 30–40 % ефект валютної динаміки набував подвійного характеру, одночасно впливаючи як на дохідну, так і на витратну частини експортної операції. У цих умовах оцінювання валютної чутливості стає індикатором фінансової стійкості підприємства та підґрунтям для прийняття рішень щодо диверсифікації валютної структури доходів і витрат.

Важливою емпіричною тенденцією 2023–2025 рр. є зростання ролі цифрових платформ у здійсненні зовнішньоторговельних операцій. Підприємства дедалі активніше використовують системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи), платформи бізнес-аналітики (BI-платформи – Power BI, Tableau), автоматизовані митні сервіси, аналітичні бази даних міжнародної торгівлі (UN Comtrade, ITC Trade Map). Це підвищує швидкість прийняття управлінських рішень і мінімізує інформаційну асиметрію.

Таким чином, бізнес-аналітика в управлінні ЗЕД в умовах воєнної трансформації економіки виконує три системні функції:

1. Адаптаційну – забезпечує гнучку перебудову експортних стратегій відповідно до змін кон'юнктури.
2. Превентивну – дозволяє ідентифікувати ризики до їх фактичної реалізації.
3. Стратегічну – формує довгострокові конкурентні переваги через обґрунтовану диверсифікацію ринків і продуктів.

У 2025 році ключовим викликом залишається необхідність поєднання аналітичних технологій з інституційною адаптацією підприємств до вимог європейського регуляторного простору. Від рівня аналітичної зрілості підприємства безпосередньо залежить його спроможність інтегруватися в міжнародні ланцюги створення вартості.

Таким чином, дані 2019-2024 рр. підтверджують, що бізнес-аналітика в управлінні ЗЕД перестає бути виключно допоміжною функцією, а переходить у статус стратегічного елементу забезпечення стійкості підприємств у кризовому середовищі. Збільшення частки країн ЄС у структурі експорту, зміна логістичних потоків та валютна волатильність формують нову аналітичну реальність, у якій

рівень аналітичної компетенції підприємства стає ключовим фактором його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами України у 2019–2024 роках : офіц. статист. дані. URL: https://www.ukrstat.gov.ua
2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ : НБУ, 2023. 112 с.
3. Національний банк України. Макроекономічний та монетарний огляд. Київ : НБУ, 2024. 85 с.
4. International Trade Centre. Trade Map – Trade statistics for international business development. URL: https://www.trademap.org
5. UN Comtrade Database. United Nations Commodity Trade Statistics Database. URL: https://comtrade.un.org
6. Світовий банк. Ukraine Economic Update 2023–2024. Washington, DC : World Bank, 2024. 64 p.
7. OECD. Economic Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 210 p.
8. АТ «Укрзалізниця». Обсяги вантажних перевезень за 2021–2025 роки : офіц. статист. дані. URL: https://www.uz.gov.ua

М. І. Пащенко,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
науковий керівник:
Л. М. Зомчак,
кандидат економічних наук, доцент;
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ ЗА РІВНЕМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ

В умовах глобалізації та посилення міжрегіональної конкуренції, дослідження економічної диференціації регіонів України набуває стратегічного значення. Нерівномірність регіонального розвитку, обумовлена структурними особливостями та різною активністю у зовнішньоекономічній діяльності та залученні капіталу, перешкоджає зростанню загальної конкурентоспроможності національної економіки.

Комплексний аналіз показників зовнішньої торгівлі та інвестиційної діяльності дозволяє не просто констатувати розрив, а й виявити типові моделі регіональних економік. Це є критично важливим для розробки цільової та диференційованої державної регіональної політики, що дозволить максимізувати потенціал регіонів-лідерів та стимулювати зростання у регіонах, що відстають.

Для дослідження регіонального розвитку вчені застосовують методи кластерного аналізу [1], статистичного аналізу [2], багатовимірного моделювання [3], авторегресійного моделювання [4], симультативного моделювання [5, 6] тощо.

Проблема дослідження полягає у відсутності цілісного, емпірично обґрунтованого підходу до типологізації регіональних економік України на основі комплексного критерію, що охоплює зовнішньоторговельну активність та інвестиційно-підприємницький потенціал. Необхідно дослідити, як саме ці фактори формують різні типи регіональних економічних профілів, виявляючи внутрішні та зовнішні чинники нерівномірності розвитку.

Метою роботи є проведення типологізації регіонів України на основі кластерного аналізу інтегральних показників для виявлення економічно однорідних груп.

Для типологізації регіонів було сформовано систему показників, що комплексно відображають зовнішньоторговельну активність та інвестиційно-підприємницький потенціал регіону. Експорт використовувався як індикатор зовнішньоекономічної конкурентоспроможності та здатність регіону генерувати валютну виручку. Імпорт характеризує потребу регіону у зовнішніх ресурсах (сировині, обладнанні, технологіях), а також опосередковано відображає попит на споживчі товари.

Інвестиційно-підприємницький потенціал оцінювався за трьома ключовими факторами. Загальна кількість активних підприємств (одиниць) є ключовим показником підприємницької активності та насиченості регіонального ринку суб'єктами господарювання. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств виступає як інтегральний показник економічного потенціалу та масштабу виробництва в регіоні. Нарешті, капітальні інвестиції (тис. грн) визначають інвестиційну привабливість та здатність регіону залучати ресурси для оновлення основних фондів та забезпечення довгострокового розвитку. Джерелом усіх вхідних даних є офіційні статистичні збірники та бази Державної служби статистики України за 2024 рік [7].

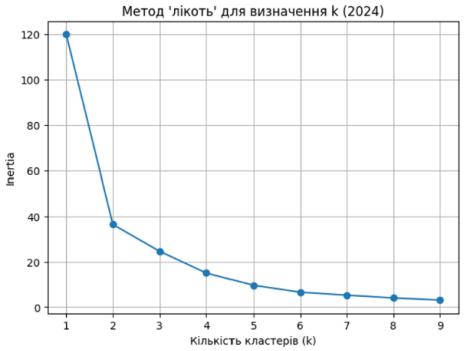


Рис.1. Метод «Лікоть»

Рис.2. Метод «Силуетів»

Для визначення оптимальної кількості кластерів використовувалися методи ліктя (рисунок 1) та силуетів (рисунок 2). На етапі попереднього аналізу встановлено, що показники м. Києва суттєво перевищують аналогічні показники інших регіонів, що класифікує столицю як статистичний аутлаєр. Виключення

Києва з основного масиву даних є методично виправданим, оскільки його надвисокі значення спотворили б диференціацію решти 24 областей.

Кластерний аналіз при K=2 чітко розділив регіони на дві групи, виявивши суттєву економічну дихотомію (рисунок 3). Кластер 1 («Регіони-лідери») включив Київську, Дніпропетровську та Львівську області, які демонструють найвищі інтегральні показники зовнішньоторговельної активності та інвестиційно-підприємницького потенціалу. Кластер 0 об'єднав решту 21 область, включаючи регіони зі значною промисловою базою, такі як Харківська та Одеська, які характеризуються середніми та низькими нормалізованими економічними показниками.

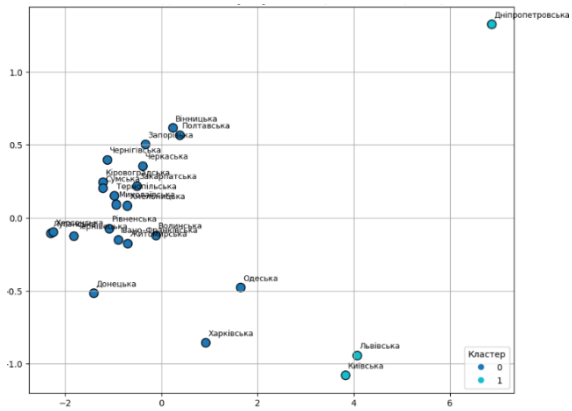


Рис. 3. Розподіл кластерів регіонів

Обчислення евклідової відстані регіонів до центру свого кластера показало, що Кластер 1 є більш гетерогенним (наприклад, відстань Київської області становить 2.5319) порівняно з Кластером 0. Це свідчить про те, що регіони-лідери, хоч і мають спільну високу привабливість, різняться за своєю внутрішньою економічною моделлю. З економічного погляду це означає, що ядро національної економіки концентрується лише у трьох областях. Політика для Кластера 1 має бути спрямована на стимулювання інновацій та високої доданої вартості, тоді як для Кластера 0 необхідне інтенсивне державне стимулювання та диференційовані програми підтримки.

Проведений кластерний аналіз дозволив виділити дві групи регіонів України за показниками зовнішньоторговельної активності та інвестиційно-підприємницького потенціалу: регіони-лідери (Київська, Дніпропетровська та Львівська області), що формують ядро національної економіки, та решта областей зі середніми та низькими показниками. Регіони-лідери демонструють високу економічну привабливість, але внутрішньо гетерогенні, тоді як інші регіони потребують активної державної підтримки та диференційованих програм розвитку. Результати дослідження підтверджують нерівномірність регіонального розвитку та можуть слугувати основою для цілеспрямованої регіональної політики, спрямованої на стимулювання інновацій у провідних регіонах і підвищення конкурентоспроможності відсталих територій.

Список використаних джерел

1. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30.
2. Vdovyn, M., Zomchak, L. Export in services of Ukraine: pre-pandemic period, Covid-19 and war. *Věda a perspektivy*. 2022. Vol. 8, № 15. P. 48–57.
3. Бортник, Я., Огородник, С., Зомчак, Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.
4. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 403–424.
5. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal*. 2023. № 1. P. 62–69.
6. Zomchak L., Miskiv D. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2024. Т. 2, № 2. С. 7–16.
7. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/

В. В. Понюк,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В КОРПОРАТИВНИХ ГРУПАХ

Сучасні корпоративні групи функціонують в умовах зростаючої складності бізнес-середовища, глобалізації економічних процесів, цифровізації та посилення конкуренції. Інтеграція підприємств у холдинги, концерни та інші корпоративні об’єднання створює нові можливості для підвищення ефективності використання ресурсів, формування синергійних ефектів і зміцнення конкурентних позицій. Водночас ускладнення організаційної структури та багаторівневість управління зумовлюють необхідність використання сучасних інструментів стратегічного управління, здатних забезпечити узгодженість стратегічних цілей, ефективний контроль за реалізацією стратегій і своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний контролінг, який розглядається як інтегрована система інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного управління. Його головне призначення полягає у забезпеченні координації стратегічного планування, контролю результатів діяльності та аналізу стратегічних відхилень. У корпоративних групах стратегічний

контролінг виконує функцію зв'язуючої ланки між корпоративним центром і дочірніми компаніями, сприяючи формуванню єдиного стратегічного простору управління.

Ефективність функціонування системи стратегічного контролінгу значною мірою залежить від використання відповідного інструментарію, який дозволяє трансформувати стратегічні цілі в конкретні показники діяльності, здійснювати моніторинг їх досягнення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У зв'язку з цим актуальним є аналіз сучасних інструментів стратегічного контролінгу, їх можливостей і особливостей застосування в діяльності корпоративних груп.

Інструментарій стратегічного контролінгу являє собою сукупність методів, моделей і аналітичних інструментів, що використовуються для формування, реалізації та контролю стратегій розвитку підприємства або корпоративного об'єднання. Його основною метою є забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки процесу стратегічного управління та координація діяльності різних структурних підрозділів у межах корпоративної групи.

У корпоративних групах застосування інструментів стратегічного контролінгу дозволяє вирішувати такі завдання:

- трансформацію стратегічних цілей у систему кількісних і якісних показників;
- забезпечення моніторингу виконання стратегічних планів;
- оцінювання результативності діяльності дочірніх компаній;
- аналіз синергійних ефектів інтеграції;
- підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

Особливістю використання інструментів стратегічного контролінгу в корпоративних групах є необхідність їх адаптації до багаторівневої системи управління, де стратегічні рішення приймаються на рівні корпоративного центру, а їх реалізація відбувається на рівні окремих бізнес-одиниць.

Серед найбільш поширених інструментів стратегічного контролінгу, що використовуються у корпоративних групах, доцільно виділити кілька ключових груп.

1. Збалансована система показників (Balanced Scorecard).

Збалансована система показників є одним із найефективніших інструментів стратегічного контролінгу. Вона дозволяє перевести стратегію розвитку підприємства у систему взаємопов'язаних показників, які відображають різні аспекти діяльності організації: фінансовий, клієнтський, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.

У корпоративних групах цей інструмент використовується для каскадування стратегічних цілей від рівня корпоративного центру до дочірніх підприємств, що забезпечує узгодженість стратегій і підвищує ефективність контролю за їх реалізацією.

2. Система ключових показників ефективності (KPI).

KPI є важливим інструментом оцінювання результативності реалізації стратегій. Вони дозволяють вимірювати ступінь досягнення стратегічних цілей і

оцінювати внесок окремих структурних підрозділів у загальні результати діяльності корпоративної групи.

Використання KPI у стратегічному контролінгу сприяє:

- підвищенню прозорості оцінювання результатів діяльності;
- посиленню відповідальності менеджерів за досягнення стратегічних цілей;
- формуванню ефективної системи мотивації персоналу.

3. Стратегічні карти.

Стратегічні карти є графічним інструментом відображення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями організації. Вони дозволяють візуалізувати логіку реалізації стратегії та визначити ключові фактори створення вартості.

У корпоративних групах стратегічні карти використовуються для узгодження стратегічних пріоритетів різних бізнес-напрямів і забезпечення координації стратегічних ініціатив.

4. Стратегічний аналіз і сценарне планування.

До інструментів стратегічного контролінгу також належать методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища та сценарне планування. Ці інструменти дозволяють оцінювати вплив зовнішнього середовища на діяльність корпоративної групи та прогнозувати можливі сценарії її розвитку.

Їх використання сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень і зниженню рівня стратегічних ризиків.

В умовах цифрової трансформації економіки інструментарій стратегічного контролінгу активно доповнюється сучасними цифровими технологіями. Зокрема, використовуються системи бізнес-аналітики (BI), інтегровані інформаційні платформи управління, аналітичні панелі (dashboards) та системи прогнозної аналітики.

Цифрові інструменти дозволяють:

- оперативно обробляти великі обсяги управлінської інформації;
- здійснювати моніторинг ключових показників у режимі реального часу;
- підвищувати точність прогнозування стратегічних результатів.

Застосування цифрових технологій у стратегічному контролінгу створює передумови для формування більш гнучкої та адаптивної системи стратегічного управління в корпоративних групах.

Проведений аналіз інструментарію стратегічного контролінгу свідчить про його важливу роль у забезпеченні ефективного стратегічного управління корпоративними групами. Використання сучасних інструментів стратегічного контролінгу дозволяє трансформувати стратегічні цілі у систему вимірюваних показників, забезпечити контроль за реалізацією стратегій і підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Найбільш ефективними інструментами стратегічного контролінгу в діяльності корпоративних груп є збалансована система показників, система ключових показників ефективності, стратегічні карти та методи стратегічного

аналізу. Їх комплексне використання сприяє підвищенню прозорості управління, узгодженості стратегічних цілей і ефективності використання ресурсів.

Важливою тенденцією розвитку інструментарію стратегічного контролінгу є його цифровізація, що передбачає використання сучасних інформаційних систем і аналітичних технологій для підтримки стратегічних управлінських рішень. Це дозволяє підвищити адаптивність корпоративних груп до змін зовнішнього середовища та забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 144– 152.

2. Гуцалюк О. М. Динамічне обґрунтування інтеграційної стратегії корпоративного розвитку. *Економіка розвитку*. 2017. № 4 (84). С. 67–74.

3. Салига К. С., Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративного інтеграційного об’єднання. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217

К. Є. Свірідова,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка торгівлі»;
науковий керівник:
В. О. Полюга,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри товарознавства та митної справи;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЕФЕКТИВНІСТЬ МИТНОГО КОНТРОЛЮ У ЗАПОБІГАННІ КОНТРАБАНДІ ТА ПОРУШЕННЯМ ПРАВИЛ ПЕРЕМІЩЕННЯ ТОВАРІВ

Митні правопорушення посідають одне з провідних місць у структурі тіньових економічних відносин, оскільки саме у сфері митно-тарифного регулювання концентрується значна частина зловживань, пов'язаних із переміщенням товарів через державний кордон та сплатою обов'язкових платежів. Дослідження свідчать, що тінізація ринку імпортних товарів в Україні не лише перевищила критичну межу, а й стала чинником, який суттєво руйнує конкурентне середовище. За окремими товарними групами частка продукції, що потрапляє на внутрішній ринок через тіньовий сектор, становить близько 40–60% і фактично не дозволяє стабільно працювати легальному бізнесу [1, с. 288]. Додатковий тиск на економіку створює контрабанда, яка набуває системного характеру і тим самим формує умови, за яких перевагу отримують суб'єкти, що діють поза правовими нормами. Так, митні органи не можуть повною мірою виконувати свої регулятивні та захисні функції, визначені Митним кодексом України, а національні виробники, які працюють офіційно та сплачують податки, опиняються у менш вигідному становищі порівняно з імпортерами, що реалізують товари за заниженими цінами.

Особливого значення почало набувати ефективне застосування механізмів адміністративного провадження, зокрема своєчасне виявлення та розкриття справ про порушення митних правил.

Показники 2020 року (кількість справ про порушення митних правил становила 14 147, а їх загальна вартість – близько 2,6 млрд грн) пояснюються впливом пандемії COVID-19, яка спричинила скорочення міжнародної торгівлі та зменшення обсягів переміщення товарів (рис. 1). Ресурси державних органів були частково переорієнтовані на забезпечення санітарної безпеки та стабілізацію внутрішнього ринку, що також вплинуло на загальну динаміку виявлення митних порушень у зазначений період. Різке зростання кількості справ до 28 128 вже у 2021 році, а також незначне збільшення їх вартості (близько 2,8 млрд грн) можна пов'язати з відновленням зовнішньоекономічної діяльності після пандемічних обмежень та посиленням контрольної роботи митних органів, що зумовило виявлення більшої кількості правопорушень [4].

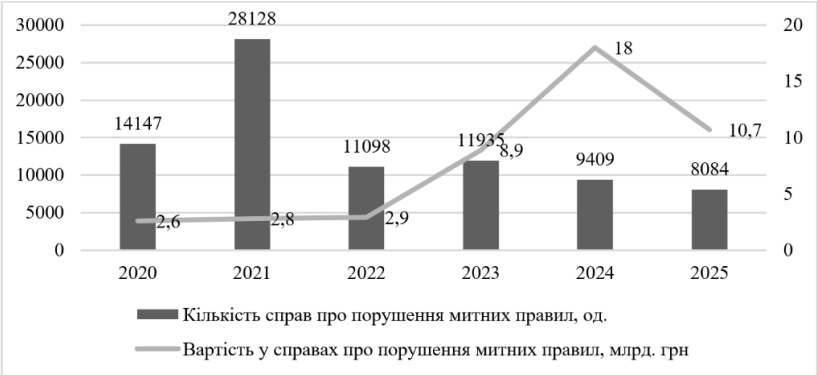


Рис. 1. Кількість справ про порушення митних правил та вартість товарів у них в Україні у 2020 – 2025 р.

Після початку повномасштабного вторгнення та запровадження воєнного стану у 2022 році показники змінювалися, оскільки частина пунктів пропуску припинила роботу, окремі території були окуповані, а митні органи переорієнтували свою діяльність на забезпечення оборонних і гуманітарних потреб. Діяли спрощені митні процедури та податкові пільги для підтримки бізнесу, що призвело до суттєвого зменшення кількості справ про порушення митних правил до 11 098, а їх вартість залишалася відносно низькою – близько 2,9 млрд грн. Незначне зростання у 2023 році свідчить про часткову стабілізацію зовнішньої торгівлі.

У 2024 році помітне зменшення кількості справ при одночасному суттєвому зростанні їх загальної вартості (9409 справ на 18 млрд грн) може пояснюватися зміщенням акценту з масових дрібних порушень на виявлення масштабних схем із великими сумами збитків, а також посиленням відповідальності у зв’язку з набранням чинності Закону України № 3513-IX [3]. Зазначений закон відновив кримінальну відповідальність за контрабанду спочатку підакцизних товарів, а згодом поширив її і на інші категорії товарів, що суттєво підвищило ризики для правопорушників. Унаслідок цього діяльність митних та правоохоронних органів стала більш орієнтованою на документування фінансово значних правопорушень, що безпосередньо вплинуло на зростання загальної вартості виявлених порушень навіть за меншої кількості справ [2].

Хоча українське законодавство у сфері митної справи орієнтується на європейські підходи та враховує положення директив ЄС, практика застосування санкцій у державах Європейського Союзу демонструє більш послідовний і суворий підхід до протидії контрабанді [3]. У Польщі, наприклад, розмір штрафу може сягати до 10 млн євро залежно від розміру денної ставки, а у випадку особливо тяжких правопорушень можливе призначення покарання у вигляді позбавлення волі строком до 10 років. В Україні після відновлення кримінальної відповідальності за контрабанду також передбачено можливість застосування позбавлення волі та значних штрафів, однак дана практика ще перебуває на етапі формування. Якщо в країнах ЄС суворість санкцій поєднується зі стабільною та усталеною судовою системою, то в Україні ключовим завданням залишається забезпечення здійснення покарання та мінімізація корупційних ризиків.

Важливим напрямом поступового підвищення ефективності митного контролю є цифровізація митних процедур та впровадження сучасних інформаційних технологій. Електронний документообіг, використання систем аналізу ризиків і обміну даними між державними органами дозволяють зменшити людський фактор та водночас підвищити рівень виявлення правопорушень. У поєднанні з посиленням аналітичної роботи та удосконаленням нормативного регулювання цифровізація створює передумови для формування більш ефективної, прогнозованої та стійкої системи митного контролю.

Ефективність митного контролю у сфері запобігання порушенням правил переміщення товарів демонструє стабільне зростання. Наближення національного законодавства до стандартів ЄС та посилення відповідальності за правопорушення дозволяють сформувати системний підхід до захисту митних кордонів. Важливу роль відіграє автоматизація процесів та впровадження сучасних аналітичних інструментів, що значно підвищують прозорість роботи митниці, мінімізують корупційні ризики й посилюють спроможність держави вчасно виявляти незаконні схеми. Поєднання цих факторів не лише створює передумови для успішної інтеграції України до європейського правового простору, а й безпосередньо сприяє оздоровленню національної економіки.

Список використаних джерел

1. Гребельник О. П. Митна справа. Підручник. 4-те вид. оновл. та доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 472 с.

2. Державна митна служба України. За 10 місяців 2025 року митні органи виявили 8 084 порушень митних правил на 10,7 млрд грн. URL: https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/za-10-misiatsiv-2025-roku-mitni-organi-viiavili-8-084-porushen-mitnikh-pravil-na-107-mlrd-grn-2513

3. Оцінка криміналізації товарної контрабанди в Україні в контексті євроінтеграції. URL: https://case-ukraine.com.ua/news/otsinka-kryminalizatsiyi-tovarnoyi-kontrabandy-v-ukrayini-v-konteksti-yevrointegratsiyi/

4. Плани та звіти роботи Державної митної служби України. URL: https://customs.gov.ua/en/plani-ta-zviti-roboti

К. Р. о. Таралов,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Світова економіка у XXI столітті характеризується високим рівнем нестабільності та непередбачуваності розвитку міжнародних економічних процесів. Геополітичні конфлікти, трансформація глобальних фінансових ринків, цифровізація економіки та структурні зміни у міжнародній торгівлі формують нові виклики для функціонування міжнародних компаній. У таких умовах здатність підприємств адаптувати свої управлінські стратегії до глобальної економічної невизначеності стає одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності.

За даними Міжнародного валютного фонду, темпи зростання світової економіки у 2023 році становили близько 3,2 %, тоді як у 2024 році прогнозується зростання на рівні близько 3 % [1]. Водночас глобальні економічні процеси супроводжуються значними коливаннями фінансових ринків, інфляційними процесами та посиленням геополітичної напруженості.

Суттєвий вплив на діяльність міжнародних компаній має нестабільність міжнародної торгівлі. За оцінками Світової організації торгівлі, обсяг світової торгівлі товарами у 2023 році зріс лише на 0,8 %, тоді як у попередні роки темпи зростання перевищували 3–4 % [2]. Це свідчить про уповільнення розвитку світових ринків і зростання невизначеності у міжнародному бізнес-середовищі.

Одним із важливих показників економічної нестабільності є динаміка міжнародних інвестиційних потоків. За даними UNCTAD, обсяг прямих іноземних інвестицій у світі у 2023 році становив близько 1,3 трлн дол. США, що приблизно на 2 % менше, ніж у попередньому році [3]. Зниження інвестиційної активності свідчить про зростання обережності інвесторів та посилення ризиків у глобальному економічному середовищі.

Для більш повного розуміння масштабів глобальної економічної невизначеності доцільно проаналізувати ключові макроекономічні показники розвитку світової економіки.

Таблиця 1

Динаміка окремих показників розвитку світової економіки

Показник	2021	2022	2023	Тенденція
Зростання світового ВВП, %	6,3	3,5	3,2	уповільнення економічного зростання
Світова торгівля товарами, % приросту	9,4	3,0	0,8	різке зниження темпів

Продовження таблиці 1

Обсяг ПІІ у світі, трлн дол. США	1,58	1,33	1,30	зниження інвестиційної активності
Глобальна інфляція, %	4,7	8,7	6,8	зростання макроекономічної нестабільності

Джерело: сформовано автором на основі [1–3]

Аналіз наведених показників свідчить про поступове уповільнення темпів розвитку світової економіки та посилення макроекономічної нестабільності. Коливання темпів зростання світового ВВП, скорочення інвестиційних потоків та уповільнення міжнародної торгівлі створюють додаткові виклики для функціонування міжнародних компаній та зумовлюють необхідність адаптації їх стратегій управління до умов економічної невизначеності.

У науковій літературі економічна невизначеність розглядається як один із ключових чинників формування стратегій розвитку міжнародного бізнесу, оскільки вона пов'язана з обмеженістю інформації щодо майбутнього стану ринків, поведінки конкурентів та змін у регуляторному середовищі [4; 6]. У таких умовах управління діяльністю міжнародних компаній потребує використання гнучких управлінських підходів, що дозволяють швидко адаптуватися до змін глобального економічного середовища.

Узагальнення ключових факторів невизначеності та управлінських механізмів реагування дозволяє представити модель управління діяльністю міжнародних компаній у нестабільному глобальному середовищі (рис. 1).

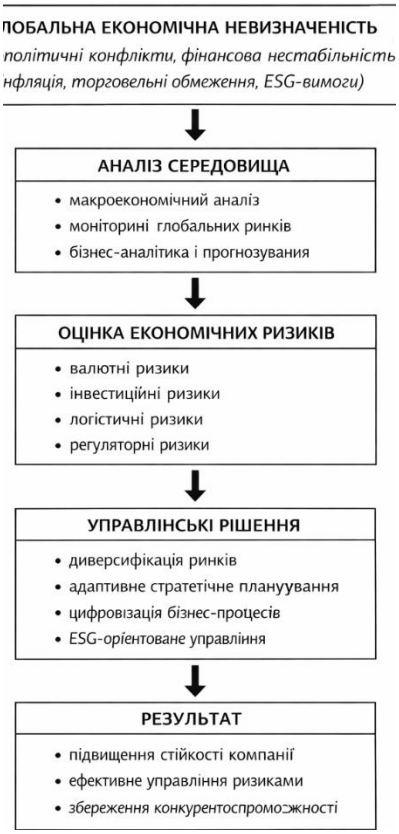


Рис. 1. Модель управління діяльністю міжнародних компаній в умовах глобальної економічної невизначеності

Джерело: розроблено автором на основі [1–4]

Серед основних факторів, що формують економічну невизначеність у міжнародному бізнесі, можна виділити геополітичні ризики, фінансову нестабільність, технологічні трансформації та порушення глобальних ланцюгів постачання.

Таблиця 2

Фактори глобальної економічної невизначеності у міжнародному бізнесі

Фактор	Характеристика	Потенційний вплив на міжнародні компанії
Геополітична нестабільність	Санкції, військові конфлікти, політичні ризики	Порушення торговельних зв'язків
Фінансова нестабільність	Коливання валютних курсів, інфляція	Зростання фінансових ризиків
Технологічні зміни	Цифровізація, автоматизація, штучний інтелект	Необхідність модернізації бізнес-моделей
Логістичні ризики	Порушення глобальних ланцюгів постачання	Зростання витрат і затримки поставок
Регуляторні зміни	Торговельні обмеження, зміни податкової політики	Перегляд міжнародних стратегій

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4]

Важливою тенденцією розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальної економічної невизначеності є посилення ролі ESG-факторів (environmental, social, governance) у системі корпоративного управління. Інвестори дедалі більше враховують екологічні, соціальні та управлінські показники діяльності компаній під час прийняття інвестиційних рішень. За оцінками міжнародних аналітичних організацій, обсяг глобальних ESG-інвестицій перевищує 30 трлн дол. США, що становить понад третину світових активів під управлінням [7]. Одночасно посилюється тенденція геополітичної фрагментації світової економіки, яка проявляється у формуванні нових економічних блоків, зростанні протекціоністських заходів та трансформації глобальних ланцюгів постачання.

Отже, управління діяльністю міжнародних компаній в умовах глобальної економічної невизначеності потребує використання комплексних управлінських підходів, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості організацій. Поєднання стратегічного управління ризиками, диверсифікації діяльності та використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє міжнародним компаніям ефективно реагувати на виклики глобальної економіки та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. International Monetary Fund. *World Economic Outlook 2024*. Washington: IMF, 2024.

2. World Trade Organization. *World Trade Statistical Review 2024*. Geneva: WTO, 2024.

3. United Nations Conference on Trade and Development. *World Investment Report 2024*. New York; Geneva: UNCTAD, 2024.

4. Hill C. W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill Education, 2022.

5. Davenport T., Harris J. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

6. Дахно І. І. *Міжнародний бізнес*. Київ: Центр навчальної літератури, 2019.

7. Global Sustainable Investment Alliance. *Global Sustainable Investment Review 2022*. Washington: GSIA, 2023.

С. Р. Третиниченко,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, посиленням міжнародної конкуренції та швидкою трансформацією бізнес-середовища. У таких умовах одним із ключових факторів конкурентоспроможності міжнародних компаній стає ефективне управління людськими ресурсами та системний розвиток персоналу. Людський капітал дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити інноваційність, адаптивність та довгострокову ефективність діяльності організації [1; 5].

Розвиток персоналу в міжнародних компаніях передбачає формування системи професійного навчання, підвищення кваліфікації, розвитку управлінських компетенцій, а також створення умов для професійного та кар’єрного зростання працівників. У міжнародному бізнес-середовищі особливого значення набувають такі компетенції, як міжкультурна комунікація, здатність працювати у мультинаціональних командах, адаптивність до змін та цифрові навички [2].

За даними міжнародних аналітичних досліджень, інвестиції у розвиток персоналу безпосередньо впливають на результати діяльності компаній. Так, за оцінками LinkedIn Workplace Learning Report, понад 89 % керівників компаній вважають навчання персоналу ключовим фактором підвищення ефективності організації, а компанії з розвиненою системою професійного навчання мають на 24 % вищий рівень продуктивності праці порівняно з іншими організаціями [3].

Водночас дослідження World Economic Forum (*Future of Jobs Report*) свідчить, що до 2027 року близько 44 % ключових професійних навичок працівників потребуватимуть оновлення, що обумовлює необхідність системного підходу до розвитку людських ресурсів та формування нових компетенцій у працівників міжнародних компаній [4].

Узагальнення результатів міжнародних досліджень дозволяє визначити ключові ефекти інвестицій у розвиток персоналу для діяльності міжнародних компаній (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив розвитку персоналу на результати діяльності міжнародних компаній

Напрям розвитку персоналу	Результат для компанії	Джерело
Інвестиції у корпоративне навчання	підвищення продуктивності праці на 24 %	LinkedIn Workplace Learning Report
Розвиток нових професійних навичок (reskilling)	підвищення адаптивності компаній до змін ринку	World Economic Forum
Формування міжкультурних компетенцій	ефективніша робота мультинаціональних команд	Armstrong

У сучасних міжнародних компаніях розвиток персоналу реалізується через різні інструменти управління людськими ресурсами, основні з яких наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Основні інструменти розвитку персоналу в міжнародних компаніях

Інструмент розвитку персоналу	Характеристика	Очікуваний ефект
Професійне навчання та підвищення кваліфікації	проведення тренінгів, курсів, програм корпоративного навчання	підвищення професійних компетенцій працівників
Менторство та коучинг	передача досвіду від більш досвідчених працівників	формування управлінських та лідерських навичок
Міжнародна ротація персоналу	тимчасова робота працівників у зарубіжних підрозділах	розвиток міжкультурних компетенцій
Цифрові платформи навчання	використання онлайн-курсів, LMS-систем	безперервний професійний розвиток

Узагальнюючи підходи до розвитку персоналу в міжнародних компаніях, доцільно представити модель ключових напрямів трансформації системи управління людськими ресурсами (рис. 1).

Рис. 1. Основні напрями розвитку системи управління персоналом міжнародної компанії

Джерело: узагальнено за [2; 5]

Представлена модель відображає ключові напрями трансформації системи управління персоналом міжнародних компаній, які поєднують розвиток професійних компетенцій, цифровізацію HR-процесів, міжкультурне управління та формування ефективної системи мотивації персоналу.

Використання таких інструментів сприяє формуванню гнучкої системи управління людськими ресурсами, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим аспектом розвитку персоналу в міжнародних компаніях є інтеграція системи управління людськими ресурсами у загальну систему управління організацією. У цьому контексті менеджмент людських ресурсів виступає не лише функцією адміністративного забезпечення діяльності компанії, а й важливим елементом її розвитку та підвищення ефективності управління. Як зазначають дослідники, ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та зростанню інноваційної активності працівників [1; 2; 5].

Особливої актуальності проблема розвитку персоналу набуває в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема цифровізації економіки, трансформації ринку праці та зростання мобільності трудових ресурсів. Міжнародні компанії змушені адаптувати свої системи управління персоналом до нових умов, розвиваючи компетенції працівників, необхідні для ефективної діяльності у глобальному бізнес-середовищі.

Важливим чинником ефективності управління персоналом виступає також соціально-психологічний клімат у колективі, що формується під впливом стилю керівництва, системи мотивації та характеру комунікації між працівниками. Як свідчать результати наукових досліджень, сприятливе психологічне середовище сприяє підвищенню рівня залученості працівників, розвитку їх творчого потенціалу та формуванню ефективної командної взаємодії [5].

Отже, розвиток персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності міжнародних компаній. В умовах глобальної конкуренції саме людський капітал стає ключовим фактором інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній. Формування ефективної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на професійний розвиток працівників, сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. *Управління персоналом*. Київ : КНЕУ, 2018.

2. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2020.

3. Workplace Learning Report 2023. LinkedIn Corporation. URL: https://www.linkedin.com/business/learning/workplace-learning-report

4. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023

5. Черушева Г. Б., Пархоменко В. В. Теоретико-методологічні засади психології управління в організаціях. *The level of development of science and technology in the XXI century : collective monograph*. *European Science*, *6* (sge42-06). 2025. С. 159–182. DOI: 10.30890/2709-2313.2025-42-06-052

Ю. О. Швецов,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах високої невизначеності та нестабільності глобального економічного середовища. Глобалізація, геополітичні конфлікти, трансформація світових фінансових ринків, технологічні зміни та пандемічні загрози суттєво підвищують рівень ризиків для міжнародних компаній. У таких умовах ефективне управління ризиками стає ключовим чинником забезпечення економічної стійкості підприємств і підтримання їх конкурентоспроможності на світових ринках.

Міжнародний бізнес характеризується значною складністю зовнішнього середовища, що зумовлює виникнення широкого спектра ризиків: валютних, фінансових, політичних, правових, логістичних, технологічних та репутаційних. Особливої актуальності ця проблема набула в умовах глобальних криз, які посилюють нестабільність міжнародних ринків, порушують ланцюги постачання та ускладнюють доступ до фінансових ресурсів.

З огляду на різноманітність факторів ризику, що впливають на діяльність міжнародних компаній, доцільно систематизувати основні групи ризиків міжнародного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Основні групи ризиків міжнародного бізнесу

Група ризиків	Характеристика	Можливі наслідки
Політичні	санкції, торговельні обмеження, зміни регуляторної політики	обмеження доступу до ринків
Валютно-фінансові	коливання валютних курсів, нестабільність фінансових ринків	фінансові втрати
Логістичні	порушення ланцюгів постачання, транспортні обмеження	затримки постачання
Технологічні	кіберзагрози, цифрові ризики	порушення бізнес-процесів
ESG-ризики	невідповідність екологічним і соціальним стандартам	репутаційні та інвестиційні втрати

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4]

Як зазначає М. Армстронг, сучасні організації мають формувати інтегровані системи управління ризиками, які охоплюють ідентифікацію загроз, оцінювання їхнього впливу та розробку механізмів реагування [1]. У міжнародному бізнесі такі системи повинні враховувати специфіку різних національних економік, правових систем і культурних середовищ.

У науковій літературі управління ризиками розглядається як комплексний процес, що включає кілька ключових етапів: ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, вибір методів реагування та постійний моніторинг результатів [2]. При цьому особливо важливим є системний підхід, який дозволяє інтегрувати управління ризиками в загальну стратегію розвитку компанії.

Суттєвий вплив на сучасні підходи до управління ризиками мають процеси цифровізації та інноваційного розвитку економіки. Використання аналітичних платформ, систем великих даних (Big Data), технологій штучного інтелекту та цифрових платформ дозволяє підвищити точність прогнозування ризиків і оперативність управлінських рішень.

Як підкреслюється у дослідженні В. Пархоменко, застосування інноваційних інструментів ризик-менеджменту сприяє підвищенню економічної стійкості підприємств та формуванню адаптивних механізмів реагування на кризові явища [3]. Такі інструменти дозволяють не лише мінімізувати потенційні втрати, але й створювати додаткові можливості для розвитку бізнесу в умовах нестабільності.

Водночас сучасні глобальні виклики потребують нових підходів до оцінювання ризиків на макроекономічному рівні. Зокрема, у дослідженні щодо індикаторного оцінювання стійкості національного розвитку наголошується, що ризики мають системний характер і потребують комплексного аналізу економічних, соціальних та інституційних факторів [4]. Це особливо важливо для міжнародних компаній, діяльність яких залежить від стабільності глобального економічного середовища.

Важливим елементом сучасної системи ризик-менеджменту є формування комплексної моделі управління ризиками міжнародної компанії, яка передбачає поєднання стратегічного планування, фінансових інструментів та організаційних механізмів управління.

Система управління ризиками міжнародної компанії може включати такі ключові етапи:

- ідентифікація ризиків (аналіз джерел загроз і факторів ризику);
- оцінювання ризиків (визначення ймовірності виникнення та можливих наслідків);
- вибір інструментів управління (диверсифікація, страхування, хеджування, використання цифрових технологій);
- моніторинг та контроль результатів управлінських рішень.

Рис. 1. Система управління ризиками міжнародної компанії

Сучасна практика міжнародного бізнесу демонструє, що ефективне управління ризиками базується на поєднанні традиційних фінансових інструментів та інноваційних технологічних рішень. До найбільш поширених методів належать диверсифікація діяльності, страхування ризиків, використання деривативів, а також впровадження цифрових систем моніторингу ризиків.

Крім того, значну роль відіграє розвиток стратегічного ризик-менеджменту, який передбачає інтеграцію управління ризиками у процес стратегічного планування діяльності компанії. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на ризики, але й формувати довгострокову стратегію розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності.

Окремої уваги в сучасних умовах потребують ESG-ризики (Environmental, Social, Governance) та ризики, пов’язані з геополітичною фрагментацією світової економіки. Посилення екологічних стандартів, вимог до корпоративної соціальної відповідальності та прозорості корпоративного управління формує нові виклики для міжнародних компаній. Невиконання ESG-критеріїв може призводити до обмеження доступу до фінансових ресурсів, зниження інвестиційної привабливості підприємств і погіршення їх репутації на глобальних ринках. Водночас у світовій економіці активно розвиваються механізми ESG-фінансування та «зелених» інвестицій, які передбачають спрямування капіталу в екологічно відповідальні та соціально орієнтовані проєкти. Для міжнародних компаній це створює як нові можливості залучення інвестицій, так і додаткові вимоги щодо відповідності принципам сталого розвитку. Паралельно зростання геополітичної напруженості, торговельних обмежень та економічних санкцій сприяє формуванню тенденції до фрагментації світової економіки, що підвищує ризики для міжнародної торгівлі, інвестицій та глобальних ланцюгів постачання. У таких умовах компанії змушені адаптувати стратегії управління ризиками, диверсифікувати ринки діяльності та впроваджувати більш гнучкі моделі управління бізнес-процесами.

Отже, сучасні підходи до управління ризиками в міжнародному бізнесі ґрунтуються на системному аналізі глобального середовища, використанні інноваційних інструментів управління та інтеграції ризик-менеджменту в стратегічні процеси компаній. Умови глобальних криз підсилюють необхідність формування адаптивних моделей управління ризиками, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках.

Водночас ефективна система ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, що передбачає врахування ESG-факторів, розвиток «зелених» інвестицій та інтеграцію екологічних і соціальних критеріїв у процес стратегічного управління компаніями.

Список використаних джерел

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2020.

2. Sharpe W., Alexander G., Bailey J. *Investments*. New Jersey : Prentice Hall, 1999.

3. Пархоменко В. В. Інноваційні інструменти ризик-менеджменту в системі забезпечення економічної стійкості підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2025. № 3–4. URL: https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/2047

4. Parkhomenko V. Risks and resilience of national development of Ukraine: indicator approach to recovery assessment. *Modern engineering and innovative technologies*. 2025. № 42 (3). С. 18–32. URL: https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit42-03

5. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 2003.

6. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper & Row, 1985.

Н. М. Шуляр,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ ЗАСОБАМИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

У сучасних умовах глобалізації економіки підприємства все частіше виходять на зовнішні ринки, де стикаються з посиленою конкуренцією, культурними відмінностями та динамічними змінами споживчих уподобань. Оцінка ефективності маркетингової діяльності на цих ринках стає критичним завданням для забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Традиційні методи оцінки, такі як аналіз продажів чи частки ринку, вже недостатньо ефективні без інтеграції сучасних інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), які дозволяють обробляти великі обсяги даних у реальному часі.

Бізнес-аналітика включає описовий, прогнозний та прескриптивний аналіз, що допомагає не тільки фіксувати поточні результати, але й прогнозувати тенденції та оптимізувати стратегії. За даними досліджень, компанії, які застосовують BI в маркетингу, досягають на 20-30% вищого ROI (повернення інвестицій).

Маркетингова діяльність на зовнішніх ринках передбачає адаптацію стратегій до локальних умов, включаючи аналіз PESTEL (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори) та SWOT (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози). Ефективність маркетингу тут вимірюється не лише фінансовими показниками, але й здатністю підприємства проникати на нові ринки та утримувати позиції.

Згідно з теорією міжнародного маркетингу, ключовими елементами є сегментація ринку, позиціонування та адаптація комплексу маркетингу (4P: продукт, ціна, просування, розподіл). На зовнішніх ринках додаються фактори, такі як культурні бар'єри, валютні ризики та регуляторні норми. Оцінка ефективності включає аналіз частки ринку, рівня лояльності клієнтів та рентабельності інвестицій.

Дослідження показують, що традиційні підходи до оцінки, такі як розрахунок рентабельності продажів чи темпу приросту обсягів реалізації, потребують доповнення даними аналітики для врахування глобальних тенденцій. Наприклад, у меблевій промисловості України, яка експортує на європейські ринки, ефективність стратегій залежить від адаптації до екологічних трендів та цифрових каналів.

Бізнес-аналітика – це процес збору, обробки та інтерпретації даних для прийняття обґрунтованих рішень. У маркетингу на зовнішніх ринках бізнес-аналітика застосовується для сегментації аудиторії, аналізу поведінки споживачів та оцінки кампаній.

Інструменти бізнес-аналітики, такі як Python, R чи Tableau, дозволяють інтегрувати дані з CRM-систем, соціальних мереж та веб-аналітики. У цифровому маркетингу бізнес-аналітика впливає на персоналізацію кампаній, підвищуючи ROI на 15-20%.

На зовнішніх ринках бізнес-аналітика допомагає враховувати локальні особливості: наприклад, аналіз sentiment у соціальних мережах для оцінки бренду в різних культурах. Дослідження показують, що інтеграція бізнес-аналітики з маркетингом дозволяє оптимізувати бюджети та виявляти неефективні канали.

Таблиця 1

Типи аналітики та їх застосування в маркетингу

Тип аналізу	Застосування в маркетингу	Приклади інструментів
Описовий	Аналіз минулих продажів	Excel, Google Analytics
Прогнозний	Прогнозування трендів	R, Python (sklearn)
Прескриптивний	Оптимізація кампаній	Tableau, Power BI

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства на зовнішніх ринках потребує комплексного, системного підходу, який враховує багатовимірність міжнародного бізнес-середовища, високий рівень конкуренції, валютні коливання, культурні відмінності споживачів та специфіку регуляторних вимог різних країн. На відміну від внутрішнього ринку, зовнішньоекономічна діяльність супроводжується додатковими ризиками та витратами, що обумовлює необхідність використання інтегрованої системи показників та сучасних інструментів бізнес-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Рис. 1. Показники оцінки ефективності маркетингової діяльності

Фінансові індикатори дозволяють визначити економічну доцільність маркетингових інвестицій на зарубіжних ринках і оцінити їхню прибутковість. Ключовим показником є ROI, який розраховується як відношення прибутку, отриманого від маркетингової діяльності, за вирахуванням витрат, до суми витрат. Важливим доповненням є ROMI, що дозволяє оцінити саме віддачу від маркетингових інвестицій, а також показник вартості залучення клієнта, який демонструє, скільки коштів підприємство витрачає для отримання одного нового

споживача на конкретному зовнішньому ринку. У міжнародному контексті фінансовий аналіз повинен враховувати валютні ризики, митні платежі, логістичні витрати та особливості податкового регулювання.

Ринкові показники характеризують позицію підприємства в конкурентному середовищі країни-імпортера. До них належать частка ринку, темпи зростання продажів, рівень проникнення бренду, індекс впізнаваності та показники лояльності споживачів. Частка ринку визначається як співвідношення обсягу продажів підприємства до загального обсягу ринку відповідної країни. Для аналізу динаміки попиту та популярності бренду на зовнішніх ринках доцільно використовувати інструменти цифрової аналітики, зокрема Google Trends, які дозволяють оцінювати частоту пошукових запитів у різних регіонах світу та виявляти тенденції зміни інтересу споживачів.

Операційні показники відображають внутрішню ефективність процесів, що забезпечують реалізацію маркетингової стратегії. Серед них важливими є час обробки замовлень, рівень виконання поставок, кількість повернень, частота рекламацій, а також показник задоволеності клієнтів NPS, який визначається як різниця між часткою промоутерів і критиків бренду. У міжнародному середовищі особливого значення набуває ефективність логістичних процесів, своєчасність доставки, стабільність ланцюгів постачання та здатність адаптувати сервіс до локальних вимог.

Цифрові показники стають визначальними в умовах розвитку електронної комерції та глобальних онлайн-платформ. До них належать трафік веб-сайту, показник клікабельності (CTR), коефіцієнт конверсії, вартість цільової дії, рівень залученості аудиторії у соціальних мережах. CTR розраховується як відношення кількості кліків до кількості показів рекламного оголошення і дозволяє оцінити ефективність комунікаційного контенту. Аналіз цифрових показників здійснюється за допомогою інструментів бізнес-аналітики, таких як Google Analytics, Ahrefs, CRM-системи, аналітичні панелі, що забезпечують візуалізацію даних та оперативний моніторинг результатів. Для зовнішніх ринків важливо враховувати географію трафіку, мовну локалізацію контенту та поведінкові особливості різних сегментів споживачів.

Конкурентні показники дозволяють визначити стратегічне положення підприємства відносно інших учасників ринку. До них належать порівняльна частка ринку, цінове позиціонування, наявність унікальної торгової пропозиції, індекс конкурентоспроможності та результати бенчмаркінгу. У міжнародному маркетингу конкурентний аналіз має враховувати специфіку регіональних брендів, культурні переваги споживачів і галузеві стандарти.

Для узагальнення результатів доцільно використовувати інтегральний показник ефективності, який обчислюється як зважена сума нормалізованих часткових показників і у розгорнутому вигляді має вигляд:

$$E=w_1p_1+w_2p_2+\cdots+w_np_n \qquad (1)$$

де pn – нормалізовані значення окремих показників, а wn – їх вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює одиниці. Такий підхід дозволяє врахувати стратегічні пріоритети підприємства та забезпечити порівнянність результатів

між різними країнами або періодами. Інтерпретація інтегрального показника може здійснюватися за шкалою, де значення 0,8–1 свідчить про високу ефективність, а показники нижче 0,2 – про критичний рівень результативності.

Методичну основу оцінювання формують багатокритеріальний аналіз, атрибуційне моделювання, A/B-тестування та геоаналітика. Багатокритеріальний аналіз дозволяє визначити вагомість окремих індикаторів залежно від стратегічних цілей підприємства. Атрибуційне моделювання дає змогу встановити внесок кожного маркетингового каналу у кінцевий результат продажів. A/B-тестування забезпечує оптимізацію рекламних повідомлень та адаптацію комунікацій до локальних особливостей ринку. Геоаналітика дозволяє досліджувати регіональні відмінності попиту, визначати перспективні сегменти та прогнозувати поведінку споживачів.

Таким чином, оцінювання ефективності маркетингової діяльності на зовнішніх ринках повинно ґрунтуватися на інтеграції фінансових, ринкових, операційних, цифрових та конкурентних показників у єдину систему аналітичного управління. Використання бізнес-аналітики забезпечує підвищення точності розрахунків, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг підприємства у міжнародному просторі.

Висновки. Оцінка ефективності маркетингової діяльності на зовнішніх ринках із застосуванням інструментів бізнес-аналітики виступає стратегічною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Комплексний підхід, що базується на поєднанні фінансових, ринкових і цифрових показників та їх інтеграції через сучасні BI-інструменти, формує цілісну систему моніторингу та контролю результативності маркетингових заходів.

Такий підхід дозволяє не лише здійснювати кількісну оцінку досягнутих результатів, а й оперативно виявляти відхилення, аналізувати їх причини та коригувати стратегії в режимі реального часу. Використання бізнес-аналітики сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, оптимізації розподілу маркетингового бюджету та більш точному прогнозуванню ринкових тенденцій.

У результаті впровадження аналітичних систем підприємства отримують зростання рентабельності маркетингових інвестицій (ROI), підвищення гнучкості в умовах глобальних змін і посилення здатності адаптуватися до динамічного міжнародного середовища. Отже, бізнес-аналітика перетворюється на важливий інструмент стратегічного управління маркетинговою діяльністю на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел

1. Daniels R., Shawn A., Oye E. Boosting marketing ROI with data-driven analytics platforms. *International Journal of Business Analytics*. 2024. Vol. 11, No. 4, pp. 55–63. DOI: 10.4018/IJBAN.326645.

2. Zhang C., Liu L., Shi C., Chen W., Wu Y. Promotion Lens: Visual analytics of promotion strategiesfor e-commerce. *IEEE Transactions on Visualization and*

Computer Graphics. 2022. Vol. 28, no. 1, pp. 655–665. DOI: 10.1109/TVCG.2021.3114813.

3. Компанець К. А. Маркетингові інноваційні технології та бізнес-аналітика як інструмент зменшення ризиків діяльності транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2025. No 4, pp. 85–95. DOI: 10.36910/epu2025.04.085.

4. Малишенко Л., Трифонова О. Вплив маркетингових досліджень на ефективність управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2023. No 49, pp. 40–47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-7.

5. Воронко О. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. No 3(312), pp. 62–69. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik.

СЕКЦІЯ 2

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

B. Bieszczak,
student,
Computer science and econometrics,
Faculty of Exact and Technical Sciences;
K. Klasło,
student,
Computer science and econometrics,
Faculty of Exact and Technical Sciences;
R. Pyrek,
MSc, Assistant,
Faculty of Economics and Finance
Department of Economics and International Economic Relations,
Institute of Economics and Finance,
University of Rzeszów, Rzeszów (Poland)

ANALYSIS OF ALGORITHMS TRACKING USER MOVEMENT ON THE INTERNET AND THEIR IMPACT ON CONTENT PERSONALIZATION AND PURCHASING DECISIONS

Architecture of algorithms tracking internet users

The dynamic development of the Internet has completely changed the relationship between the creator and the recipient. Today's user has ceased to be merely an anonymous consumer of content and has become, above all, the primary resource and commodity in the digital circulation. The entire web tracking system is a multi-layered IT structure that, in simplified terms, can be divided into two key stages: data collection and its subsequent aggregation [1, p. 42].

In the data collection layer, the foundation consists of mechanisms operating directly on the user's side, specifically within their browser. This primarily refers to cookies. Although some of them are essential for the proper functioning of websites (e.g., so that a service remembers the contents of our shopping cart), there are also third-party cookies. It is these that allow external advertising networks to monitor our movements across many different sites [2, p. 420].

A key process in this ecosystem is so-called cookie syncing. Since each advertising network assigns us its own unique identifier, it is necessary to exchange them between the servers of different companies. Thanks to special algorithms, data brokers can "map" a user across the entire ecosystem. This is why a product we viewed in one store almost immediately appears in advertisements on a completely different

portal. Data here are not isolated islands but form a coherent and fluid stream of information [5, p. 685].

All of this information flows in real-time to automated warehouses managed by data brokers. Within the Big Data architecture, our "digital shadow" is constructed. Profiling algorithms can assemble a very precise behavioral profile from thousands of minor interactions. It often turns out to be more accurate in assessing our personality than we are ourselves, as the algorithm analyzes objective facts: our daily habits, hidden fears, or tendencies toward impulsive behavior.

Algorithmic mechanisms and personalization

Once the system has gathered a sufficient amount of information, recommendation systems step in. Their primary task is to maintain the reader's attention and keep them on the platform as long as possible, which translates into specific metrics such as link clicks or the completion of purchases. Modern personalization relies on advanced machine learning and primarily utilizes two methods:

- **Content-based filtering** – the algorithm focuses on the characteristics of the materials with which the reader has already interacted. If we devote significant attention to a specific topic, the system automatically assigns a higher priority to similar content and advertisements [4, p. 1].
- **Collaborative filtering** – this mechanism looks for patterns in the behavior of entire groups. If our profile is similar to the profile of another group of people, the algorithm will suggest products that they liked, assuming that we will behave in a similar manner [3, p. 76].

Even though these systems are incredibly effective, both types of personalization encounter the so-called "cold start problem." This occurs when a completely new user or a new product enters the service. At that point, the system does not yet have an interaction history, so it is unable to apply collaborative filtering because it simply does not know which group to assign us to.

In such moments, algorithms must manage differently. Instead of behavior, they rely on general demographic data (such as age or location) or simplified content filtering. This continues until our behavioral profile is "saturated" with a sufficient number of clicks and likes. Interestingly, it is this initial stage that is the most aggressive in terms of tracking. The system is intent on "figuring us out" as quickly as possible to create a precise profile of the new person [6, p. 24].

The impact of data personalization on consumer purchasing decisions

Purchasing goods online has never been as popular as it is today. From the analysis of the e-commerce market in Poland, we can learn that 78% of internet users in the age range of 7 to 75 actively shop in Polish e-stores. The respondents consistently held a very good opinion of online shopping [7, p. 23]. This is particularly evident in the case of the youngest group of consumers on the market-Generation Z, which has been using technology in everyday life since an early age, and for whom the Internet constitutes a natural environment. Representatives of this group very often make impulsive purchasing decisions without a prior plan, or make choices influenced by

social groups, family, culture, and fashion, which allows them to express their individuality.

These phenomena have their roots in social media platforms such as Instagram, TikTok, or Facebook. These platforms weave advertisements into the content consumed by the user in an almost imperceptible way. Their selection is highly effective because these sites are based on algorithms that tailor content to the user's personal preferences, and their accuracy increases with the time spent in the app. This mechanism perfectly aligns with the phenomenon of personalized marketing communication, which is understood as the creation, modification, and distribution of content in order to optimally tune the message to the characteristics, interests, preferences, communication styles, and behaviors of a given customer [8, p. 116].

In this way, the recipient becomes enclosed, to some extent, in a so-called algorithmic bubble. This allows for extremely precise tailoring of the offer, while giving the impression of individuality, which directly contributes to an increased propensity to purchase the advertised products. It is also worth considering other aspects that are important to Generation Z when making purchases [9, p. 182]. They are presented in Figure 1 below.

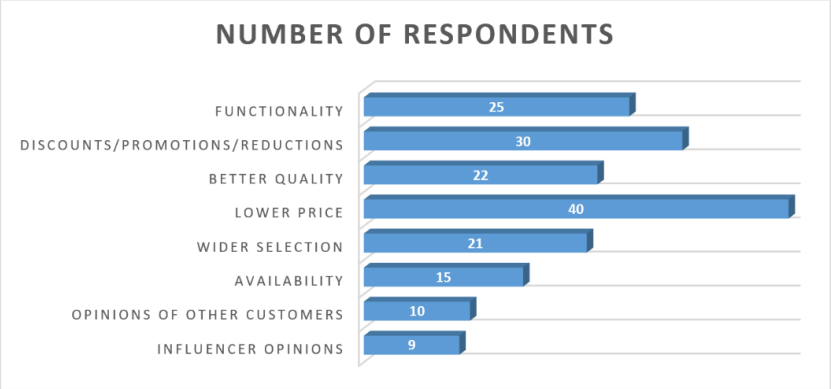


Figure 1. Key purchasing predictors among the surveyed Generation Z consumers

Source: own elaboration based on [9, p. 185]

Consumers attach the greatest importance to a low price (40 responses) as well as discounts and promotions (30 responses). Functionality is also significant to them (25 responses). Better quality (22 responses) and a wide selection (21 responses) are of slightly lesser importance. High availability was further down the list (15 responses), while the opinions of other customers (10 responses) and influencer recommendations (9 responses) proved to be the least important. It can be observed that young consumers, despite their tendency for impulse buying, are largely driven by economic calculation. All of this paints a picture of how a precisely tuned algorithm is capable of suggesting product offers that perfectly align with their tastes.

Social consequences of algorithmic manipulation and legal regulations regarding data privacy

Algorithms tracking users' internet traffic are now a widespread phenomenon and well known to consumers. Research conducted in 2025 on a group of two hundred respondents shows that 78% of them are fully aware of the existence of predictive

algorithms in marketing. The same group undertook an evaluation of the accuracy of personalized product recommendations. The responses showed that 58% of people rate them as accurate or highly accurate, 28% as average, and the remaining 14% as inaccurate.

Accurate personalization builds a sense of individual treatment in the user [10, pp. 107-108]. When an algorithm presents a product that perfectly fits the recipient's lifestyle, the advertisement begins to be treated like a personal shopping assistant, which increases the likelihood of interacting with it. However, this situation creates numerous threats for both businesses and consumers. It gives immense power to the party providing the advertising content and can lead to unfair market practices, excluding smaller entrepreneurs, which in the long term may even lead to a monopoly.

The European Union has met these challenges with digital regulations: the DSA and the DMA. The Digital Markets Act (2022/1925) is intended to ensure equal access to the digital market and fair competition conditions for all companies. This is to prevent situations in which the largest platforms use their dominant position to limit the revenues of other entities or block the development of competing services [11, p. 9]. In turn, the Digital Services Act (2022/2065) updates the existing provisions of the e-commerce directive. It introduces entirely new requirements regarding the transparency of recommendation algorithms and profiling-based advertising. It also imposes an obligation on the largest platforms (so-called VLOPs) to provide users with the option to opt out of content profiling [11, pp. 7-8]. Both of these regulations constitute the two main pillars in the fight against the negative social effects of algorithmic manipulation. The DMA protects the market against monopolies, while the DSA gives users back the right to privacy and the ability to make conscious decisions about what content reaches them.

Summary

The analysis shows that although algorithms precisely track our habits and lock us in digital bubbles, consumers are not completely defenseless. Even the impulsive Generation Z exercises common sense when making the final decision, driven simply by low prices. Effective personalization is a powerful tool that, on the one hand, makes shopping easier, but on the other, threatens to monopolize the market by tech giants. The only real counterweight to this phenomenon is the EU's DSA and DMA packages, which enforce fair rules of the game and finally give users back control over their privacy.

References

1. Magdalena Jaciow,(2023), Cyfrowy ślad konsumenta, Katowice.

2. Mayer, J. R., & Mitchell, J. C. (2012). Third-Party Web Tracking: Policy and Technology.

3. Linden, G., Smith, B., & York, J. (2003). Amazon.com Recommendations: Item-to-Item Collaborative Filtering.

4. Jannach, D., Zanker, M., Felfernig, A., & Friedrich, G. (2010). Recommender Systems: An Introduction. Cambridge University Press.

5. Acar, G. i in. (2014). The Web Never Forgets: Persistent Tracking Mechanisms in Use Today.

6. Aggarwal, C. C. (2016). Recommender Systems: The Textbook.

7. Gemius (2024). Raport E-commerce w Polsce 2024. URL: https://gemius.com/documents/66/RAPORT_E-COMMERCE_2024.pdf (access: 11.03.2026).

8. Kaniewska-Sęba A. (2023). „Personalizacja komunikacji marketingowej online w kontekście zjawiska personalization-privacy paradox". Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej.

9. Górska A., Zgraja N. (2025). „Zwyczaje zakupowe i preferencje konsumentów z pokolenia Gen Z w gminie Bochnia w kontekście zakupów online". W: Preferencje zakupowe e-konsumentów w erze cyfrowej – analiza zachowań i trendów.

10. Kliś T. (2025). „Marketing oparty na danych. Skuteczność i percepcja algorytmów predykcyjnych wśród konsumentów". Zarządzanie Mediami, DOI: 10.4467/23540214ZM.25.010.22130.

11. Łukasik K., Nowakowski W., Święcicki I. (2022). Europejskie regulacje cyfrowe – wpływ DSA i DMA na przedsiębiorstwa w Polsce. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.

S. Dybka,
Dr of Economic Sciences,
Department of Marketing and Entrepreneurship,
Faculty of Economics and Finance;
University of Rzeszów, Rzeszów (Poland)

RISK DETERMINANTS IN E-BUSINESS ACTIVITIES

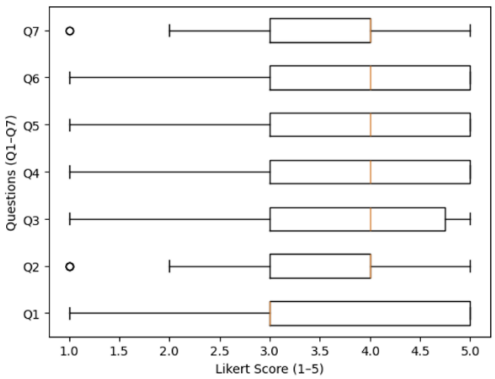
The modern economy is becoming increasingly digital, based on the development of information and communication technologies, the growing importance of data, and the automation of many economic processes. Digital transformation is changing both business models and consumer expectations, opening the way to new forms of economic activity. One of the key pillars of this transformation is e-business, which includes e-commerce, online services, digital platforms, cloud solutions and mobile applications supporting organizational and sales processes.

The digital operating environment means not only new development opportunities, but also a new category of risks, including technological, market, operational, regulatory and financial risks. As a result, effective business decision-making requires both harnessing the potential of the digital economy and consciously identification and management of the risks associated with operating in the digital ecosystem. Technological risk in e-business refers to threats resulting from IT system failures, cyber-attacks, data security breaches and insufficient reliability of the digital infrastructure used in online activities [1, pp. 165–168], [2, pp. 72–74].

Market risk in e-business refers to the possibility of a deterioration in a company's performance as a result of changes in demand, intense online competition, dynamic changes in consumer preferences and price pressure in the digital environment [3, pp. 47–49]. Operational risk includes threats related to the functioning of operational processes, such as order fulfilment, delivery logistics, returns handling, and the integration of sales and warehouse systems [4, pp. 259–261]. Financial risk refers to the possibility of a deterioration in the company's financial situation as a result of revenue volatility, high digital marketing costs, technological investments, and uncertainty about the return on these investments [5, pp. 16–28]. . Regulatory risk in e-business, in turn, refers to the potential negative effects on a company's operations resulting from changes in regulations concerning e-commerce, personal data protection, digital taxes and consumer rights [6, pp. 385–401].

The aim of this article is to present the results of pilot research conducted on a sample of 46 companies operating on the basis of e-business models, with particular emphasis on risk determinants. The respondents are SMEs from south-eastern Poland. The study used a Likert scale to assess the significance of individual dimensions of risk generators in e-business.

Respondents participating in the study assessed statements concerning five dimensions of risk in e-business activities.



Q1 Our company is exposed to cyberattacks or attempts to breach sales systems.
Q2 A failure of IT systems could significantly disrupt online sales operations.
Q3 Ensuring customer data security is a major challenge for companies operating in e-business.
Q4 Rapid technological changes create a risk of technological obsolescence of IT solutions used by the company.
Q5 Integration of systems (e.g., online store, payment systems, warehouse systems) involves technological risk.
Q6 Dependence on IT infrastructure increases the company's vulnerability to operational disruptions.
Q7 A lack of technological competencies within the company may increase the level of risk in e-commerce activities.

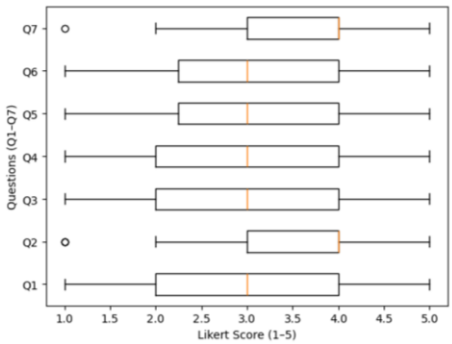
Figure 1. Assessment of selected technological risk factors

Source: own research

The distribution of responses regarding technological risk indicates that companies conducting e-business perceive this area as one of the most important sources of risk. Responses of 4 dominate in most questions, and in some cases responses of 5 also appear, which means that respondents rather agree or strongly agree that technological factors pose a significant risk to their business. This is particularly evident in questions concerning the threat of cyber-attacks and the consequences of IT system failures for online sales. In these cases, the median response is around 4, and half of the responses fall between Q1 ≈ 3 and Q3 ≈ 4, which means that most companies assess these threats as moderate or high. The relatively small interquartile range (IQR ≈ 1) indicates that the respondents' opinions are quite similar. In some questions, particularly those concerning the technological competence of employees and the integration of IT systems, there is a higher proportion of responses of 3, suggesting that some companies assess these factors as a moderate threat. The range of the chart,

covering values from approximately 2 to 5, indicates that in individual cases, companies perceive these factors as less significant or, conversely, as a very serious threat. Sporadic outliers may indicate companies that are particularly sensitive to technological issues. These results confirm that IT infrastructure stability and data security are perceived by companies as key conditions for the functioning of e-business.

An analysis of responses concerning market risk (Figure 2) indicates that companies recognize significant threats arising from operating in a competitive e-commerce environment. Responses 3 and 4 dominate in many questions, which means that respondents assess the importance of market factors as moderate or high. This is most clearly visible in relation to the intensity of competition and price pressure in online sales. In these questions, the median response is close to 4, indicating that companies largely agree with the statement that competition is a significant source of risk. At the same time, the response quartiles are generally in the range of 3–4, which means that most respondents assess these factors as at least a moderate threat.

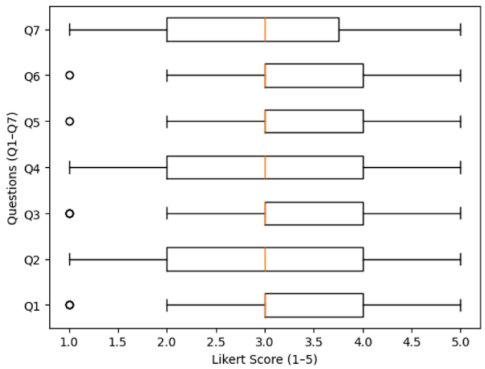


Q1 Competition in online sales in our industry is very intense.
Q2 Changing customer preferences make it difficult to plan online sales.
Q3 Our company experiences strong price pressure in online sales.
Q4 Entry of new companies into the e-commerce market increases the level of business risk.
Q5 Rapid changes in online shopping trends make demand forecasting more difficult.
Q6 High price transparency on the internet increases competition between companies.
Q7 Dependence on marketplace platforms (e.g., Amazon, Allegro) increases the company's market risk.

Figure 2. Assessment of selected market risk factors

Source: own research

In questions concerning the volatility of consumer preferences and difficulties in forecasting demand, there is a higher proportion of responses 3, which indicates that some companies treat these factors as a moderate threat. The wider interquartile range in these cases suggests greater diversity of opinion among respondents. The range of the chart, covering values from 2 to 5, indicates that some companies are experiencing particularly strong competitive pressure. Individual outliers may indicate companies operating in particularly competitive market segments.



Q1 Logistics problems may negatively affect the fulfillment of online orders.
Q2 Delivery delays pose a significant risk to the company's reputation.
Q3 Cooperation with courier companies creates operational uncertainty in e-commerce activities.
Q4 Managing product returns is a significant operational challenge in online sales.
Q5 Inventory shortages may negatively affect the fulfillment of online orders.
Q6 Errors in order processing may damage the company's relationship with customers.
Q7 Rising logistics and transportation costs increase the risk of e-commerce activities.

Figure 3. Assessment of selected operational risk factors

Source: own research

In the case of operational risk, the distribution of responses indicates that companies assess the significance of these factors as moderate. Many questions are dominated by responses of 3, which means that respondents mostly consider these factors to be a moderate threat to e-business operations. This applies in particular to issues such as delivery delays, returns management and order fulfilment errors. The median responses for these questions are usually around 3, indicating that companies recognize the importance of these issues but do not perceive them as the most serious threat. At the same time, the quartiles of responses often range from 2 to 4, which means that there is a greater spread of opinion among respondents. This indicates that some companies assess operational risk as low, while others perceive it as much more significant. The length of the box chart, which often covers the entire 1-5 scale, confirms the wide variation in companies' experiences in this area. Sporadic outliers may indicate companies that have experienced serious logistical problems.

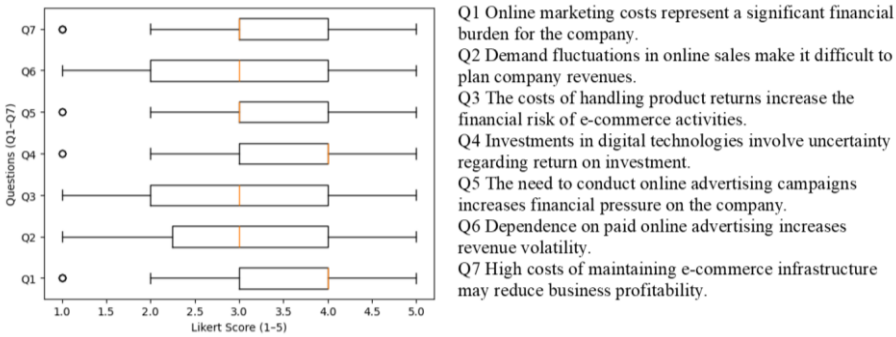


Figure 4. Assessment of selected financial risk factors

Source: own research

The distribution of survey results concerning financial risk indicates that companies perceive economic factors as a significant, though not dominant, source of risk. Responses 3 and 4 dominate in many questions, which means that the importance of these factors is rated as moderate or relatively high. This applies primarily to the costs of online marketing and the need to run online advertising campaigns, where the median response is around 4 and the quartiles are in the range of 3–4. This means that most companies consider these factors to be important for the financial stability of their operations. There is greater variation in responses to questions about return on technology investment and revenue volatility. The wider interquartile range indicates that the importance of these factors is strongly dependent on the company's business model. The range of the box graph, covering the range from 2 to 5, indicates that some companies experience particularly high cost pressure, which may be due to intense competition in online marketing.

In the case of regulatory risk (Figure 5), the responses indicate a relatively lower assessment of the importance of these factors compared to other risk categories. Responses 2 and 3 dominate in most questions, which means that companies perceive legal regulations as a minor or moderate threat. The median responses for most questions are close to 3, while the quartiles of responses are often in the range of 2–3, indicating that most respondents do not consider these factors to be a particularly significant threat. However, the range of the graph from 1 to 4 indicates that some

companies perceive regulatory changes as more significant. Sporadic outliers at 5 may indicate companies that are particularly sensitive to regulatory changes, e.g. those operating in multiple markets or in more heavily regulated sectors.

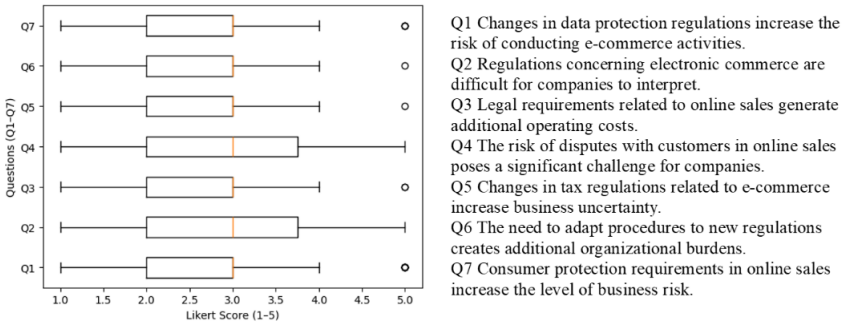


Figure 5. Assessment of selected regulatory risk factors

Source: own research

Summary:

The results of the study suggest that, in the perception of the surveyed companies, technological risk is one of the most important threats in e-business, and reducing this type of risk requires, above all, investment in cybersecurity and IT infrastructure development. Effective operational risk management in e-business, on the other hand, requires the improvement of logistics processes and the implementation of tools for monitoring order fulfilment. According to the respondents, market risk management in e-business requires, above all, monitoring changes in consumer behaviour and analysing the activities of competitors. E-business companies should pay particular attention to monitoring digital marketing costs and the effectiveness of technological investments, and the implementation of tools for analysing the profitability of marketing activities and financial controlling systems can contribute to reducing the level of financial risk. Although legal regulations are not perceived as a dominant source of risk, companies should systematically monitor legislative changes and develop compliance systems to limit the risk of non-compliance with applicable regulations.

References

1. Laudon K. Traver C. E-commerce 2023: Business. Technology, Society, Pearson, 2023. p. 165–168.

2. Kshetri N. Cybersecurity Management: An Organizational and Strategic Approach. University of Toronto Press. 2021. p. 72–74

3. Chaffey D. Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson. 2019. p. 47–49.

4. Hübner A. Holzapfel A. Kuhn H. Distribution systems in omni-channel retailing. Business Research. 2020. p. 259–261.

5. Zhao L. Xu H. Xi W. Risk assessment of e-commerce finance development based on blockchain algorithm in digital economy. International Journal of Information and Communication Technology. 2025. 25 (12). p. 16–28.

6. Wang S. Liu H. Li Z. Zhang S. Security risks and regulation of cross-border e-commerce in digital economy. Journal of Electronic Business & Digital Economics. 2025. 4 (2). p. 385–401.

M. Kawa,
Doktor, adiunkt w Katedrze Marketingu i Przedsiębiorczości,
Wydział Ekonomii i Finansów;
M. Kawa,
Studentka, Kierunek Finanse i Rachunkowość,
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

STRATEGIE MARKETINGOWE W KONTEKŚCIE CYFRYZACJI SEKTORA FINANSOWEGO

Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa jest jedną z najbardziej dynamicznych zmian, którą obserwujemy we współczesnym świecie. Otwiera ona nowe możliwości w tworzeniu modeli biznesowych, ale również stwarza różnego rodzaju zagrożenia, związane między innymi z bezpieczeństwem [1, s. 11]. Rozwój technologii cyfrowych zmienia strategie marketingowe firm, które coraz częściej wykorzystują Internet, media społecznościowe, AI i analizę danych, aby skuteczniej docierać do klientów. Cyfryzacja społeczeństwa związana jest z wykorzystaniem Internetu, smartfonów, mediów społecznościowych i technologii cyfrowych w codziennym życiu. Rozwój technologii cyfrowych jest szczególnie ważny dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach zagranicznych. Technologie cyfrowych odgrywają istotną rolę w kształtowaniu współczesnego sektora usług finansowych. Poziom cyfryzacji społeczeństwa wpływa na jakość zasobów ludzkich, które przedsiębiorstwo zatrudnia oraz sposób oddziaływania na klientów.

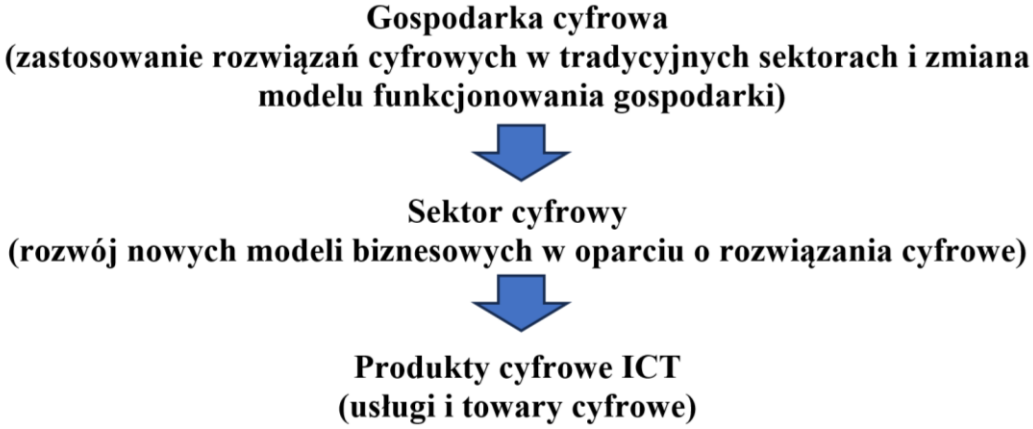
Celem artykułu jest przedstawienie, jak rozwój technologii cyfrowych, Internetu, mediów społecznościowych zmienia sposób oddziaływania i wdrażania strategii marketingowych przez firmy. W opracowaniu przedstawiono pojęcia dotyczące cyfryzacji społeczeństwa, mediów społecznościowych, strategii marketingowych. W artykule zastosowano metodę opisową, analizę literatury przedmiotu w celu ukazania zmian zachodzących w kontekście cyfryzacji gospodarki, społeczeństwa i usług finansowych. Firmy, które inwestują w nowoczesne technologie, powinny wykorzystać AI, jako narzędzie, które znacząco wpływa na przyszłość wielu branż, poprzez optymalizację strategii marketingowych.

Relacje między sektorem cyfrowym a gospodarką cyfrową

Dynamika zmian technologicznych jest różna w odniesieniu do sektora, kraju czy regionu działania przedsiębiorstwa. Współczesna gospodarka staje się gospodarka cyfrową [2, s. 91], która wpływa na konieczność kształcenia społeczeństwa w obszarze kompetencji cyfrowych. Gospodarka cyfrowa wykracza poza sektor cyfrowy. Zastosowanie ICT (Information and Communication Technology) oraz umiejętności

cyfrowe i szerokie ich wykorzystanie przez społeczeństwo, są szansa rozwoju gospodarki i umożliwiają wzrost jej konkurencyjności [3, s. 81].

Relacje między sektorem a gospodarką cyfrową przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Relacje między sektorem ICT, sektorem cyfrowym i gospodarką cyfrową

Źródło: opracowano na podstawie [2, s.92]

Sektor ICT (Information and Communication Technology) to podstawowy sektor dostarczający technologie i infrastruktury cyfrowe, takie jak sprzęt komputerowy, oprogramowanie, sieci telekomunikacyjne i usługi IT. Jest fundamentem dla rozwoju sektora cyfrowego i gospodarki cyfrowej. Sektor cyfrowy to rozszerzenie sektora ICT o produkty i usługi cyfrowe, np. platformy e-commerce, usługi chmurowe, aplikacje mobilne, media cyfrowe. Integruje technologie ICT w konkretnych rozwiązaniach rynkowych. Tworzy wartość dodaną poprzez innowacje cyfrowe i nowe modele biznesowe. Gospodarka cyfrowa to najszerszy obszar zawierający zarówno sektor ICT, jak i sektor cyfrowy, a także zastosowanie technologii cyfrowych w całej gospodarce. Obejmuje cyfryzację tradycyjnych sektorów takich jak: handel, transport, finanse, edukacja, administracja publiczna oraz wyraża się we wzroście efektywności i zmianach strukturalnych gospodarki. Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa wpływa na zmianę strategii marketingowych firm na rynku.

Strategie marketingowe w cyfrowym społeczeństwie

Rozwój Internetu i mediów społecznościowych w znaczący sposób wpłynął na zmianę zachowania klientów dotyczącą formy komunikowania się, pozyskiwania informacji i podejmowania decyzji zakupowych. Media społecznościowe stanowią integralną część narzędzi marketingowych, pomagają przedsiębiorstwom budować relacje z klientami, kreować wizerunek marki oraz realizować wyznaczone cele marketingowe. Social media dostosowują przekaz do aktualnych trendów rynkowych oraz zmieniających się wymagań klientów, stając się ważnym elementem strategii marketingowej. Większość definicji mediów społecznościowych podkreśla dwa kluczowe elementy ich działania. Aspekt technologiczny, ponieważ funkcjonowanie tych mediów jest możliwe dzięki dostępowi do Internetu oraz aspekt społecznościowy, odnoszący się do interakcji pomiędzy użytkownikami. Treści udostępniane w mediach społecznościowych są poddawane społecznej ocenie i mogą być wykorzystane w

szerokim zakresie [4, s. 81]. Portale społecznościowe stanowią część mediów społecznościowych. Kładą nacisk na budowanie relacji pomiędzy użytkownikami, dzielenie się informacjami oraz wspólne działania. Media społecznościowe przestały być tylko narzędziem komunikacji, stały się fundamentem nowoczesnego biznesu [5, s.]. Oczekiwania użytkowników zmieniają się, dlatego portale społecznościowe ciągle rozwijają się i dostosowują do nowych potrzeb. Do najpopularniejszych platform zalicza się Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Messenger, WhatsApp, Linkedln. Każda z platform pełni odmienną funkcję, ale wszystkie odgrywają kluczową role w przestrzeni cyfrowej. Wspólną cechą platform jest ich rola jako narzędzi do wymiany informacji, tworzenia relacji i docierania do konkretnych grup odbiorców. Media społecznościowe stały się jednym z kluczowych narzędzi wykorzystywanych w działaniach marketingowych. Dla każdej firmy ważne jest zrozumienie sposobu działania marketingu w socjal mediach, co prowadzi do zdobywania i utrzymania klientów. Wdrożenie strategii marketingowej w mediach społecznościowych jest niezbędne, ponieważ każda firma potrzebuje precyzyjnego zarzadzania kontami w świecie cyfrowym [6, s. 34]. Zamierzeniem strategii jest utrzymanie interakcji z otoczeniem rynkowym, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, budowania relacji z klientami, zwiększania zaangażowania klientów oraz poprawy ogólnej efektywności marketingowej. Media społecznościowe nie są obecnie tylko środkami do komunikacji, ale stały się wszechstronnym narzędziem marketingu, który działa na wielu płaszczyznach. Jednym z głównych narzędzi są reklamy internetowe, które mogą być prezentowane na stronach internetowych oraz platformach społecznościowych. Powiązany z tym jest remarketing, polegający na kierowaniu reklam do osób, które miały wcześniej kontakt ze strona internetowa firmy. Influencer w świecie mediów społecznościowych, potrafi wpływać na opinie i decyzje zakupowe swoich odbiorców. Z kolei profile marek działaj jak internetowa wizytówka firmy. Dlatego prowadzenie profili jest ważnym instrumentem ze względu na promocję własnej firmy i budowanie relacji z klientami. Content marketing to instrument stanowiący formę komunikacji marketingowej, która ma zadanie tworzyć i rozpowszechniać wartościowe treści o firmie i jej ofercie [7, s. 134]. W marketingu coraz większe znaczenie ma również sztuczna inteligencja (AI). Algorytmy autonomicznie nabywają zdolność do grupowania ludzi i przewidywania ich decyzji zakupowych, przez co firmy maja możliwość bezpośredniego kierowania reklam do zainteresowanych osób [8, s. 185]. W kontekście marketingu AI umożliwia lepsze rozumienie potrzeb klientów oraz przewidywanie ich zachowań. Technologia ta zmienia także komunikację, która staje się dynamiczna i wielokanałowa dzięki internetowi, smartfonom oraz mediom społecznościowym, co pozwala na szybsze rozprzestrzenianie się informacji [9, s. 310]. Korzyści z wykorzystania AI w marketingu to m.in.: efektywniejsza analiza zachowań klientów, oszczędność czasu i zasobów, zwiększenie skuteczności kampanii. Narzędzia AI pozwalają na testowanie nowych nurtów i strategii marketingowych w sposób bardziej dynamiczny i efektywny [9, s. 320].

Sektor finansowy w aspekcie rozwoju technologii cyfrowych

Współczesny sektor finansowy podlega dynamicznym zmianom, które wynikają z rozwoju technologii cyfrowych oraz digitalizacji usług. Pojawienie się na rynku

finansowym, przedsiębiorstw wykorzystujących technologie cyfrowe, takich jak przedsiębiorstwa FinTech, BigTech oraz neobanków zmienia strukturę usług finansowych. Dla współczesnego klienta na rynku finansowym ważne są zarówno koszty usługi jak i czas realizacji. FinTech (financial technology) to sektor łączący finanse z nowymi technologiami. Nowe aplikacje mobilne (BLIK, Revolut) oraz platformy cyfrowe umożliwiają szybki dostęp do usług finansowych i wykonanie usługi przy użyciu pojedynczego kliknięcia. BigTechy mają możliwości konkurowania z tradycyjnymi bankami ze względu na ich wielkość, globalną sieć klientów, rozpoznawalność marki oraz możliwość wykorzystania pozyskanych danych do zaoferowania spersonalizowanych usług w odniesieniu do konkretnego klienta [10, s. 28].

Nowe technologie cyfrowe wpływają na niwelowania niedoskonałości rynku finansowego i na zmniejszenie kosztów transakcyjnych. Tradycyjny model świadczenia usług finansowych ulega stopniowej transformacji, instytucje finansowe coraz częściej wdrażają innowacyjne rozwiązania technologiczne, dzięki którym klienci za pomocą jednego kliknięcia mogą uzyskać finasowanie, co wcześniej wymagałoby większego zaangażowania.

Jednym z ważnych czynników kształtujących współczesny sektor finansowy jest AI. Technologie oparte na algorytmach uczenia maszynowego oraz zaawansowanych metodach analizy i przetwarzania dużych zbiorów danych, informacji umożliwia automatyzację wielu procesów. W strategiach marketingowych firm AI znajduje zastosowanie między innymi w analizie zachowania klientów, ocenie zdolności kredytowej, prognozowaniu trendów rynkowych oraz optymalizacji procesów decyzyjnych. Wśród innowacyjnych rozwiązań w sektorze finansowym, można wyróżnić wiele produktów i usług, które wpływają na zmieniające się modele biznesowe firm funkcjonujących w otoczeniu innowacji cyfrowych. Chatboty, które wykorzystują AI, pozwalają na pozyskanie nowych klientów i zautomatyzowanie obsługi dotychczasowych klientów. Wykorzystując chatboty, instytucja umożliwia klientom kontakt poprzez popularne kanały i media społecznościowe, takie jak Facebook, Messenger, WhatsApp [11, s. 89].

Wraz z rozwojem usług finansowych świadczonych w środowisku cyfrowym wzrasta skala zagrożeń związanych z cyberprzestępczością. Przestępstwa finansowe obejmują między innymi próby wyłudzeń, phishing, kradzież danych oraz nieautoryzowane transakcje. Jednym z rozwiązań jest wykorzystanie AI do analizy ryzyka transakcji w czasie rzeczywistym, wykrywania podejrzanych aktywności finansowych i automatyczne reagowanie na potencjalne próby wyłudzeń. Współczesne systemy finansowe opierają się na rozwiązaniach cyfrowych, co powoduje konieczność ciągłego doskonalenia mechanizmów zapewniających bezpieczeństwo transakcji dla użytkowników oraz umiejętności cyfrowych społeczeństwa.

Podsumowanie

Cyfryzacja społeczeństwa i gospodarki, znacząco zmieniła działania w zakresie strategii marketingowych. Firmy coraz częściej wykorzystują Internet, media społecznościowe, AI i analizę danych, aby skuteczniej docierać do klientów. Wiele branż, w tym sektor finansowy wykorzystuje technologie cyfrowe w zakresie obsługi

klientów. Kluczowym elementem tych zmian jest wykorzystanie AI, która umożliwia automatyzację procesów, analizę danych oraz personalizację oferty. Znaczenie marketingu cyfrowego będzie nadal rosło, wraz z rozwojem nowych technologii i cyfryzacji społeczeństwa. W swoich działaniach firmy muszą dostosować strategie marketingowe do społeczeństwa i środowiska cyfrowego.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Pieregud J. Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europiejski i krajowy [w:] Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych, red. J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieregud, *Instytut Badań nad Gospodarka Rynkową*, Gdańsk, 2016.

2. Śledziewska K., Włoch R. Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2020.

3. Rozkrur M., Rozkrut D. Umiejętności cyfrowe jako czynnik rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, Nr 42, t. 1. 2015, P. 75-87.

4. Lupa-Wójcik I., Żywolt W. Wybrane techniki i narzędzia promocji marki w mediach społecznościowych, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki*, Nr 20, Kraków, 2024. P. 79-94.

5. Rejzerewicz R. Media Społecznościowe 2026: Lista i Rodzaje, https://kursyszkolenia.online/media-spolecznosciowe-lista-i-rodzaje/

6. Popescu A., Tulbure (Handeric) A. The Importance of Social Media Marketing, Strategies for Small Businesses, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V: Economic Sciences* 2022, Vol. 15(64), No. 2, P. 31-38.

7. Miotk A. Działalność marketingowa w przestrzeni cyfrowej [w:] E-przedsiębiorczość: Zasady i praktyka, pod red. M. Bednarczyk, M. Najdy-Janoszki, S. Kopery, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2019, s. 125-144.

8. Pałetko T. Sztuczna inteligencja w marketingu cyfrowym – przykłady badań, zastosowań. *Zarządzanie w Kulturze*, 2025, Tom 26, Numer 2, s. 181-195.

9. Antczak B. The influence of digital marketing and social media marketing on consumer buying behavior. *Journal of Modern Science*, 2(56), 2024, P. 310–335.

10. Pawłowska M. Wpływ przedsiębiorstw fintech na poziom konkurencji w sektorze finansowym. Wzrost czy osłabienie konkurencji? *Finanse i Prawo Finansowe. Journal of Finance and Financial Law*. 2023. Vol. 2. P. 27-56.

11. Folwarski M. Innowacje cyfrowe w bankowości a włączenie cyfrowe i finansowe społeczeństwa. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021.

A. Mazurkiewicz
Doktor,
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

ZASTOSOWANIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI

Sztuczna inteligencja rewolucjonizuje wiele branż, przynosi istotne zmiany także na rynku nieruchomości. Staje się on coraz bardziej złożony, dynamiczny. Jednocześnie cechuje go wzrost oczekiwań nabywców. Stąd coraz większa uwaga jest koncentrowana na sztucznej inteligencji.

Dzięki wprowadzeniu zaawansowanych technologii z zakresu danych i informatyki, branża nieruchomości przechodzi istotną transformację [5]. Akumulacja doświadczeń przez AI, nabywanie nowej wiedzy wynikające ze zdolności do doskonalenia się na podstawie doświadczeń, skutkuje przewagą nad ludzkimi kompetencjami w określonych obszarach. Sztuczna inteligencja wręcz przejmuje w branży nieruchomości różnorodne zadania [7]. Jej rola nie polega współcześnie wyłącznie na wspomaganiu procesów decyzyjnych, lecz również ich autonomicznym podejmowaniu [10].

Wzrost zainteresowania zastosowaniem sztucznej inteligencji w branży nieruchomości potwierdzają nowe tematy badawcze, stanowiące przedmiot zainteresowania autorów. Wśród nich wymieniane są m.in. „modele głębokiego uczenia się do analizy nieruchomości", „zastosowania rzeczywistości wirtualnej/rozszerzonej", „PropTech oraz inteligentne/cyfrowe systemy w praktykach związanych z nieruchomościami" oraz „inteligentne planowanie urbanistyczne i zagospodarowanie terenu" [11]. Prowadzone badania potwierdzają znaczenie AI na rynku nieruchomości i wskazują na możliwości wykorzystania jej potencjału.

Kluczowymi obszarami, w których AI znajduje zastosowanie, są analiza rynku i wycena nieruchomości, zarządzanie nieruchomościami, pośrednictwo w obrocie nieruchomościami [3; 6]. Jej potencjał jest jednak większy, a możliwości jej zastosowania znacząco wykraczają poza wymienione sfery (rysunek 1).

Sztuczna inteligencja usprawnia proces decyzyjny na rynku nieruchomości zwiększa wydajność i stymuluje innowacje. Korzyści z jej wdrożenia okazują się być znaczące. Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że zastosowanie AI zwiększa precyzję wyceny nieruchomości nawet o 95% i zmniejsza koszty operacyjne o 20–30%, zwiększa dokładność prognozowania trendów rynkowych o ponad 20% w porównaniu z metodami konwencjonalnymi, a w kontaktach z klientami chatboty i wirtualni asystenci skracają czas odpowiedzi o 50% i zwiększają wskaźniki satysfakcji rozmówców [3], wpływając m.in. na responsywność, empatię i niezawodność [7].

Główne obszary zastosowania AI na rynku nieruchomości

Wycena nieruchomości

Jednym z obszarów rynku nieruchomości, w którym AI znajduje współcześnie coraz bardziej powszechne zastosowanie, jest wycena nieruchomości. Automatyzacja tego procesu pozwala na szybkie oszacowanie wartości nieruchomości [6]. Zaawansowane algorytmy zbierają i przetwarzają duże zbiory danych, przyspieszając proces wyceny i czyniąc go bardziej precyzyjnym [9].

Rysunek 1. Obszary zastosowania AI na rynku nieruchomości
Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

Wśród podstawowych korzyści zastosowania AI w procesie wyceny nieruchomości należy wymienić [10]:

- dokładność, która wynika z wielości zmiennych uwzględnianych przez algorytmy, co zwiększa precyzję w porównaniu z tradycyjnymi metodami,
- szybkość, gdyż analiza danych ma miejsce w rzeczywistym czasie,
- dostępność, wynikająca z powszechnej dostępności rozwiązań do wyceny nieruchomości opartych na AI.

Należy jednocześnie wskazać na uwarunkowania skutecznego zastosowania AI w wycenie nieruchomości. Wśród najważniejszych wymienia się [10]:

- jakość, tzn. kompletność i precyzja danych wejściowych,
- dobór modelu, algorytmów adekwatnie do pozyskanych danych oraz specyfiki rynku nieruchomości,
- możliwość zewnętrznej interpretacji danych i wyników analiz,
- uwzględnianie czynników niemierzalnych kształtujących wartość nieruchomości, które nie uwzględniane przez algorytmy AI,
- adaptacja do zmiennych warunków rynkowych (w tym ekonomicznych, społeczno-demograficznych, polityki kredytowej),
- przestrzeganie regulacji prawnych dotyczących ochrony danych,
- zintegrowanie rozwiązań do wyceny nieruchomości, bazujących na AI z pozostałymi systemami biznesowymi na zasadzie wspomagania systemów decyzyjnych.

Uwzględnienie AI w wycenie nieruchomości jest związane ze wzrostem wydajności i automatyzacją zadań. Jednocześnie, wskazuje się na ryzyko dotyczące dokładności, stronniczości i dylematów etycznych. Aby korzystać z benefitów, jakie

oferuje AI w wycenie nieruchomości, niezbędne jest przyjęcie znormalizowanych wytycznych dotyczących sprawozdawczości. W tym zakresie rzeczoznawcy pełnią rolę ekspertów interpretujących wyniki sztucznej inteligencji. [1]

Mimo świadomości ograniczeń, automatyczne modele do wyceny nieruchomości nie zastąpią wiedzy i doświadczenia eksperta, zwłaszcza w odniesieniu do nietypowych nieruchomości [6], będących rzadko przedmiotem obrotu na rynku.

Zarządzanie nieruchomościami

Kolejnym kluczowym obszarem na rynku nieruchomości, w którym AI może odegrać kluczową rolę, jest zarządzanie nieruchomościami. Ze względu na coraz większą liczbę budynków, wzrastającą złożoność infrastruktury oraz wysokie oczekiwania najemców i właścicieli, ten proces staje się utrudniony [6]. Sztuczna inteligencja pozwala na optymalizację zarządzania obiektami.

Jej rola jest szczególnie istotna w zarządzaniu nieruchomościami komercyjnymi, w których, dzięki zastosowaniu AI, można optymalizować zużycie energii, dostosowując jej nastawy do zgłaszanego zapotrzebowania oraz uwarunkowań środowiskowych i taryfowych, czy dostosować warunki pracy do indywidualnych potrzeb użytkowników. Wykorzystanie sztucznej inteligencji umożliwia zapewnienie optymalnych warunków pracy w wyniku monitorowania czynników środowiskowych, natomiast monitoring stanu technicznego budynków pozwala przewidzieć potencjalne awarie, ograniczając koszty związane z niezbędnymi naprawami. Systemy monitoringu, wykorzystujące sztuczną inteligencję, wykryją sytuacje odbiegające od standardu (np. intruzów), co pozwoli odpowiednim służbom podjąć działania. Analiza danych historycznych dotyczących awarii i zużycia środków trwałych (urządzeń) umożliwia planowanie konserwacji, ograniczając przestoje do niezbędnych, a wspieranie zarządzania powierzchnią umożliwia jej lepsze wykorzystanie, przyczyniając się tym samym do bardziej efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów [9].

W rezultacie uzyskuje się nie tylko poprawę wyników finansowych, jak redukcja kosztów, których poziom stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na decyzje dotyczące najmu, czy wzrost efektywności operacyjnej, lecz również poprawę komfortu i bezpieczeństwa użytkowników [9].

Pośrednictwo w obrocie nieruchomościami

Ze względu na łatwy i szybki dostęp do informacji zmienia się rola pośredników w obrocie nieruchomościami, którzy stają się w większym stopniu doradcami oraz organizatorami transakcji. Wykorzystanie sztucznej inteligencji pozwala na lepszą prezentację nieruchomości oraz ich potencjału, w tym przy wykorzystaniu wizualizacji stworzonych przez AI [6].

Skorzystanie z inteligentnych systemów, łączących technologie big data i AI, pozwala usprawnić proces dopasowywania ofert w transakcjach. Takie rozwiązania zwiększają efektywność transakcji, zmniejszają obciążenie pracą, umożliwiając koncentrację na bardziej złożonych i wymagających aspektach pracy i usprawniają proces podejmowania decyzji. Zdolność sztucznej inteligencji do samouczenia się, a także w wyniku przetwarzania dużych zbiorów danych, umożliwia automatyzację

procesów sporządzania i analizy ofert, weryfikację ich wartości, a także prognozowanie trendów rynkowych [6].

Wnioski

Rolę AI w branży nieruchomości należy uznać już obecnie za istotną, a posiada ona potencjał, aby tę branżę zrewolucjonizować w wyniku m.in. zwiększenia dokładności wyceny nieruchomości, automatyzacji procesów oraz korzystania z technologii AR (rozszerzonej rzeczywistości) oraz VR (wirtualnej rzeczywistości). Wzrasta również rola chatbotów oraz optymalizacji w zarządzaniu budynkami [8].

Jednocześnie, należy zaakcentować, że nawet najlepsze rozwiązania, doskonalące się algorytmy nie są w stanie zastąpić człowieka – rzeczoznawcy, pośrednika, zarządcy, sprzedającego, i in. Dotyczy to zwłaszcza bezpośredniego kontaktu między jednostkami uczestniczącymi w procesach na rynku nieruchomości. Za niezbędną należy uznać integrację pracy ludzkiej i sztucznej inteligencji, która uzupełnia – a nie zastępuje – profesjonalistę na rynku nieruchomości.

Dodatkowo, pojawiają się zagrożenia, w tym dotyczące poufności oraz dostępności danych czy stronniczości algorytmów [8], które stanowią wyzwanie dla zapewnienia bezpieczeństwa informacji.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Cheung, K. S. (2024). Real Estate Insights: Establishing transparency – setting AI standards in property valuation. Journal of Property Investment and Finance, 42(4), 406 – 408. DOI: 10.1108/JPIF-04-2024-0050

2. Huang, C.-T., & Hsu, M.-F. (2025). User Experience of AI-Driven Intelligent Matching in Real Estate: A Case Study of Sinyi Realty. *2025 IEEE 14th Global Conference on Consumer Electronics (GCCE)*, Osaka, Japan, 66-67, DOI: 10.1109/GCCE65946.2025.11274648

3. Kandipati, A. (2025). A Systematic Literature Review on Artificial Intelligence Based Techniques for Nurturing Operations in Real Estate Sector. *Journal of Real Estate Literature*, *33*(2), 61–86. DOI: 10.1080/09277544.2025.2466370

4. Ketipov, R., Doukovska, L., & Ketipova, M. (2025). AI-Driven Real Estate: Opportunities, Cyber Risks, and Emerging Challenges, *2025 International Conference on Big Data, Knowledge and Control Systems Engineering (BdKCSE)*, Bankya, Bulgaria, 1-5. DOI: 10.1109/BdKCSE67969.2025.11300541.

5. Natva, A. K., Sunkara, S., & Pai, R. R. (2025). Data Science and Advanced Computing Applications in Real Estate: Using Distributed Systems, Generative AI, NLP, and GIS for Innovation. *2025 IEEE International Conference on Compute, Control, Network & Photonics (ICCCNP)*, Bangalore, India, 1-6. DOI: 10.1109/ICCCNP63914.2025.11233629

6. Ptaszyński, J. (2025). *Sztuczna Inteligencja na rynku nieruchomości*. URL: https://amron.pl/analizy_i_publikacje/wplyw-ai-na-rynek-nieruchomosci/

7. Sao, A., Pathak, D., Vijh, G., Saxena, S., & Deogaonkar, A. (2025). Analyzing the Impact of AI-Enabled Chatbot on Service Quality in the Real Estate Sector: An Empirical Study in NCR. *Procedia Computer Science*, 259, 1198-1207. DOI: 10.1016/j.procs.2025.04.075

8. Seagraves, P. (2023). Real Estate Insights: Is the AI revolution a real estate boon or bane? *Journal of Property Investment & Finance*, *42*(2), 190-199. DOI: 10.1108/JPIF-05-2023-0045

9. Świat to za mało. Sztuczna inteligencja w nieruchomościach komercyjnych. URL: https://www.realestate.bnpparibas.pl/media/poland/2024-12/2024-12-17_PL_Raport% 20specjalny%20AI_FINAL_wersja%20PL_xs_0.pdf

10. Urban, M., Feliks, J. (2025). Potencjał metod sztucznej inteligencji w prognozowaniu cen gruntów. URL: https://kign.pl/wp-content/uploads/2025/08/IBIMA-Potencjal-metod-sztucznej-inteligencji-w-prognozowaniu-cen-gruntow.pdf

11. Zekri, M. (2025). Data-driven literature analysis of artificial intelligence (AI) in real estate research: a bibliometric and machine learning-based approach. *Property Management*, 1–25. DOI: 10.1108/PM-04-2025-0059

A. Szepieniec,
Magister,
asystent, Wydział Ekonomii i Finansów,
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

MARKETING BANKOWY W ERZE DIGITALIZACJI

Wraz z digitalizacją życia społecznego obserwuje się przejście od tradycyjnych metod marketingowych do marketingu internetowego. W rezultacie przedsiębiorstwa zmuszone są dostosować swoje strategie marketingowe do zmieniających się potrzeb konsumentów oraz dynamicznego otoczenia, a postępująca digitalizacja wywiera znaczący wpływ na podejmowane decyzje zakupowe klientów. Coraz większą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej odgrywa marketing internetowy. W ostatnich latach zaobserwować można szczególny rozwój bankowości mobilnej, dostępności usług online oraz intuicyjności aplikacji bankowych, co zapewnia oszczędność czasu, wygodę i szybkość obsługi. Analiza potrzeb i oczekiwań klientów w erze cyfrowej transformacji jest istotna podczas budowy konkurencyjności i utrzymania się na rynku.

Celem głównym pracy jest identyfikacja preferencji pokoleń Y i Z w zakresie wyboru banku oraz określenie ich znaczenia w procesie kształtowania strategii marketingowej instytucji bankowych.

Strategia marketingowa – znaczenie i cele

Strategia marketingowa stanowi jeden z czynników sukcesu przedsiębiorstwa. To określony sposób działania, którego celem jest skuteczne dotarcie do klientów oraz realizacja celów ekonomicznych i finansowych. Każde przedsiębiorstwo musi trafnie opracować strategię marketingową, która będzie zgodna z jego misją i wizją, umożliwi to utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku, osiągnięcie sukcesu, zwiększenie szans na systematyczny rozwój i zdobycie przewagi nad konkurentami [5, s. 242]. Aby założenia te mogły być zrealizowane, należy przełożyć je na konkretne narzędzia marketingowe. Funkcję tę pełni koncepcja marketing mix, która obejmuje produkt, cenę, miejsce i promocję. Spośród tych elementów, szczególne znaczenie ma

promocja, która odpowiada za przedstawienie produktu lub usługi. Obecna digitalizacja wpływa na wszystkie elementy marketingu mix, zmieniając dotychczasowe standardy i narzędzia wykorzystywane w działaniach marketingowych [6, s. 818].

Bezpośrednim punktem kontaktu marki z klientem jest komunikacja marketingowa, umożliwiająca rozpowszechnianie informacji o produktach, marce, przedsiębiorstwie klientom. Prowadzi to do zwiększenia atrakcyjności produktów, zachęca do zakupów, wpływa na podejmowane decyzje zakupowe oraz umożliwia budowanie lojalności klientów wobec marki [1, s. 93].

Analiza i zastosowanie wybranych form marketingu internetowego

Rozwój Internetu znacząco zmienił sposób, w jaki klienci komunikują się z bankami. Przedsiębiorstwa zaczęły kłaść większy nacisk na marketing internetowy, w wyniku czego handel i reklama w dużej mierze przeniosły się do przestrzeni cyfrowej [2, s.248]. W takim przypadku mamy do czynienia z marketingiem internetowym. Obejmuje on wszystkie działania, które mają na celu skuteczne przedstawienie produktu lub usługi na rynku, przy wykorzystaniu Internetu. Umożliwia to skuteczniejsze budowanie relacji z klientami, optymalizację kosztów, nieograniczony zasięg działania, określenie liczby osób, do których dotarła reklama, czy też zdobycie większej wiedzy o kliencie i jego potrzebach [4, s. 63]

Wraz ze wzrostem znaczenia Internetu w marketingu, coraz więcej przedsiębiorstw sięga po tę formę promocji, aby umocnić swoją pozycję rynkową. W marketingu internetowym wykorzystuje się strony internetowe, czyli wirtualne miejsce, w którym dochodzi do pierwszego kontaktu z klientem. To właśnie ze strony internetowej klient dowiaduje się o działalności przedsiębiorstwa oraz oferowanych przez nie produktach i usługach. Kolejnym elementem marketingu internetowego jest wideo marketing, mający znaczenie zwłaszcza w kontekście pokolenia Z. Polega na tworzeniu treści wideo, które umieszczane są na platformach taki jak: YouTube, Facebook, TikTok, które cieszą się ogromną popularnością i trafiają do wielu odbiorców. Wyróżnić można także e-mail marketing, który wykorzystuje wiadomości e-mail do komunikacji i promocji produktów, czy usług. Ta forma umożliwia utrzymanie bezpośredniego kontaktu z klientem, niskie koszty działania oraz niski nakład pracy. Równie ważnym jest social media marketing, który polega na wykorzystaniu mediów społecznościowych w celach promocji marki. Umożliwia on budowę wizerunku marki, dotarcie do nowych klientów oraz promocję usług. Powszechnie wykorzystywanym jest również influencer marketing, który definiowany jest jako współpraca pomiędzy dwiema stronami. Jedną ze stron jest przedsiębiorstwo, a drugą influencer (osoba, znana, lubiana, autentyczna, mająca rzeszę swoich fanów), która najczęściej w zamian za wynagrodzenie, promuje produkt lub usługę przedsiębiorstwa [7, s. 424-252].

Wpływ digitalizacji na funkcjonowanie banków

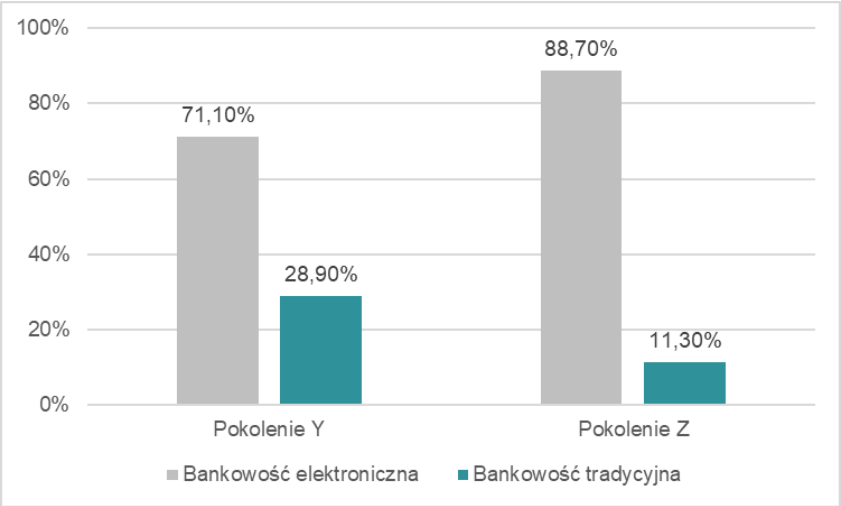
Obecna digitalizacja wymusza na bankach rozwój kanałów komunikacji cyfrowej. Obserwować można dynamiczny rozwój marketingu cyfrowego w instytucjach finansowych w ostatnich kilku latach. Sektor bankowy musi brać pod uwagę rosnące znaczenie narzędzi marketingu internetowego, które zyskują na

znaczeniu wśród konsumentów. Intensywność rozwoju bankowości internetowej jest dowodem na wzrost zaufania klientów do elektronicznych usług bankowych, dlatego banki powinny inwestować w narzędzia cyfrowe, aby skuteczniej przyciągnąć i utrzymać lojalnych klientów. Technologie informatyczne są kluczowe i napędzają transformację usług bankowych, dzięki nim banki mogą oferować spersonalizowane produkty i usługi dla klientów, skracać czas realizacji operacji bankowych oraz ułatwiać klientom szybki i wygodny dostęp do większości produktów bankowych przez całą dobę. Efektem czego banki oferują mobilne aplikacje, płatności telefonem, możliwość inwestowania, czy oszczędzania w łatwy i szybki sposób. Banki w strategii marketingowej zaczęły mocno wykorzystywać narzędzia marketingu internetowego, co pozwala na budowanie długotrwałej relacji z klientami, zwiększeniem interakcji z konsumentami i wzrostem konkurencyjności na rynku [3, s. 2-8].

Preferencje pokolenia Y i Z jako determinanty budowy strategii marketingowe – wyniki badań ankietowych

Badanie przeprowadzono na grupie 300 respondentów. Osoby z pokolenia Z stanowiły 67,67% badanej grupy, natomiast przedstawiciele pokolenia Y stanowili 32,33% wszystkich badanych. Badanie przeprowadzono w 2024 roku. Jako metodę pozyskania danych wykorzystano sondaż diagnostyczny. Poniżej zaprezentowano wyniki badań dla wybranych pytań ankietowych. Analiza pozwala na wysunięcie kilku wniosków na temat budowy strategii marketingowej banków z uwzględnieniem preferencji klientów.

W czasie postępującej cyfryzacji, banku muszą dostosować swoją ofertę do zmieniających się potrzeb klientów. Większość badanych respondentów zdecydowanie częściej wybiera bankowość elektroniczną w porównaniu do bankowości tradycyjnej (wykres 1).



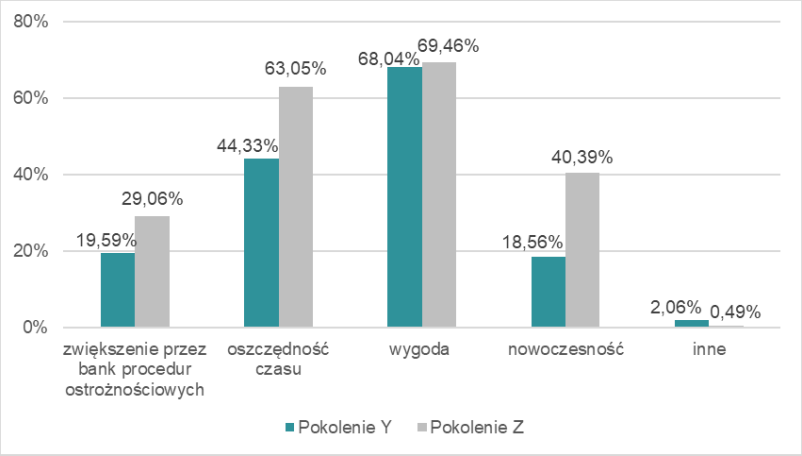
Wykres 1. Preferowana forma bankowości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Ponad połowa ankietowanych pokolenia Y (71,10%) preferuje bankowość elektroniczną w porównaniu do bankowości tradycyjnej, którą wybiera jedynie 28,90% badanych. Podobnie zdecydowali przedstawiciele pokolenia Z, ponieważ 88,70% badanych wybiera bankowość elektroniczną, natomiast 11,30% respondentów wybiera bankowość tradycyjną. Wyniki te wskazują na wyraźną przewagę preferencji dla

bankowości mobilnej, co stanowi istotną wskazówkę dla sektora bankowego do natężenia działań w zakresie rozwoju bankowości mobilnej.

W dobie cyfryzacji coraz więcej klientów decyduje się na korzystanie z bankowości elektronicznej, ze względu na jej korzyści. W związku z tym dokonano analizy czynników wpływających na częstotliwość korzystania z bankowości elektronicznej (wykres 2). Wyniki wskazują, że banki powinny nieustannie rozwijać bankowość elektroniczną, dbając o nowoczesność, bezpieczeństwo i szybkość obsługi, aby odpowiadać na rosnące oczekiwania klientów z różnych pokoleń.

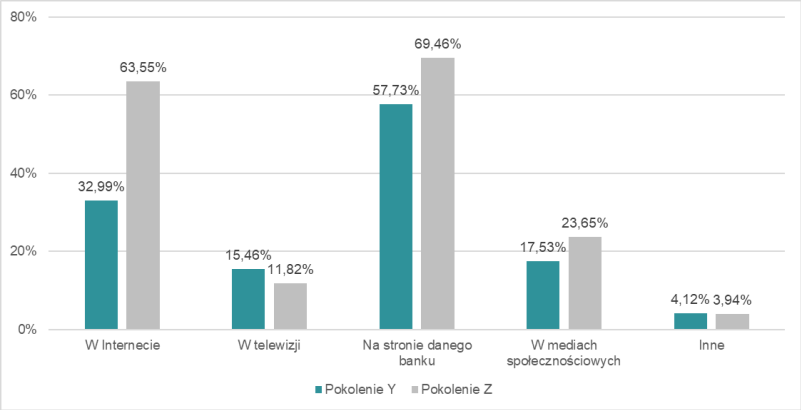


Wykres 2. Czynniki warunkujące częstsze korzystanie z bankowości elektronicznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Najważniejszymi czynnikami przy wyborze bankowości mobilnej są wygoda i oszczędność czasu zarówno dla pokolenia Y i Z. Dla prawie połowy ankietowanych z pokolenia Z (40,39%) równie ważna jest nowoczesność. Natomiast dla pokolenia Y większą rolę odgrywają kwestie bezpieczeństwa, wskazane przez 19,59% ankietowanych, z kolei nowoczesność wskazało 18,56% badanych pokolenia Y.

Sektor bankowy wykorzystuje różne narzędzia marketingowe, aby dotrzeć do jak największego grona odbiorców. Poniżej przedstawiono preferowane przez klientów kanały pozyskiwania informacji o produktach i usługach bankowych (wykres 3).



Wykres 3. Preferowane kanały pozyskiwania informacji o produktach i usługach bankowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Przeważającą rolę w pozyskiwaniu informacji o produktach i usługach bankowych odgrywa marketing internetowy. Przedstawiciele pokolenia Z pozyskują informacje ze stron internetowych banków (69,46%) oraz z Internetu (63,55%). Rzadziej korzystają z mediów społecznościowych (23,65%). Jedynie 3,94% ankietowanych pokolenia Z korzysta z pomocy opiekuna w placówce stacjonarnej czy innych form. W przypadku pokoleniu Y również przeważają narzędzia marketingu internetowego, w którym najczęściej wybierane są strony internetowe (57,73%), następnie Internet (32,99%) oraz media społecznościowe (17,53%).

Wnioski

Wyniki przeprowadzonej ankiety wskazują na ogromną rolę i potencjał marketingu internetowego, który stał się kluczowym narzędziem dla sektora bankowego w dobie cyfryzacji społeczeństwa. Klienci odchodzą od tradycyjnych form bankowości i decydują się na bankowość elektroniczną, która jest szybka, wygodna i nowoczesna. Obecnie budując strategie marketingową, instytucje finansowe muszą mocno uwzględniać preferencje pokolenia Y i Z, aby trafnie odpowiadać na ich potrzeby i oczekiwania. Dzięki narzędziom marketingu internetowego, takim jak strony internetowe, Internet, media społecznościowe, banki mogą skutecznie komunikować się z klientami i odpowiadać na ich potrzeby i budować długotrwałe relacje. Wykorzystanie marketingu internetowego jest niemal niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Banki, które inwestują w marketing internetowy, lepiej odpowiadają na potrzeby konsumentów, zwiększają efektywność, budują wizerunek innowacyjnego banku oraz docierają do większego grona odbiorów zarówno w pokoleniu Y i w pokoleniu Z.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Blicharz J., Szalonka K., *Zarządzanie marketingowe. Wybrane aspekty prawne i ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2025.

2. Charkiewicz S., Smolarczyk A., *Marketing internetowy jako współczesna forma reklamy*, Academy od Management 2024, t. 8.

3. Kushurova A., Alina G., Kerimkulova D., *Development of Digital Bank Marketing in Modern Conditions: Status and Prospects*, SHS Web Conf, 2025.

4. Matejun M., Szczepańczyk M., *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

5. Pluta-Olearnik M., Murzyn M., *Strategia marketingowa przedsiębiorstwa a identyfikacja kluczowych czynników jego sukcesu*, Marketing i Zarządzanie 2016, nr 3.

6. Raxmatovna H. N., *Digital Communications as a element of the contemporary marketing mix*, Ethiopian International Journal of Multidisciplinary Research 2026.

7. Remiszewska D., Szydło J., Rola twórców internetowych w budowaniu strategii marketingowej marek, Akademia Zarządzania 2025, vol. 9, nr 2.

W. Szopiński,
Doktor, adiunkt w Katedrze Marketingu i Przedsiębiorczości,
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

ZNACZENIE BADAŃ MARKETINGOWYCH W GOSPODARCE CYFROWEJ

Współczesna gospodarka światowa charakteryzuje się dynamicznym rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, które nie tylko transformują sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw, ale i całkowicie zmieniają podejście do zbierania, przetwarzania i interpretacji informacji rynkowych. Cyfryzacja gospodarki, określana często mianem „czwartej rewolucji przemysłowej", znacząco wpływa na procesy marketingowe – zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

W tym kontekście badania marketingowe stają się nieodzownym elementem zarządzania wiedzą i podejmowania decyzji w organizacjach. Ich znaczenie wzrasta w miarę, jak rośnie ilość danych generowanych przez konsumentów w środowisku cyfrowym – w mediach społecznościowych, sklepach internetowych czy aplikacjach mobilnych. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie roli i znaczenia badań marketingowych w gospodarce cyfrowej oraz ukazanie, w jaki sposób nowe technologie zmieniają charakter i metody tych badań.

Istota badań marketingowych w kontekście cyfryzacji

Badania marketingowe, zgodnie z klasyczną definicją P. Kotlera i G. Armstronga, polegają na systematycznym gromadzeniu, analizowaniu i interpretowaniu danych na temat rynku, konkurencji oraz otoczenia marketingowego niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji biznesowych [1, s. 142]. W ujęciu cyfrowym pojęcie to uległo rozszerzeniu: współczesne badania marketingowe obejmują integrację danych pochodzących z wielu źródeł online, analizę zachowań cyfrowych konsumentów oraz wykorzystanie narzędzi analitycznych opartych na sztucznej inteligencji i big data.

K. Mazurek-Łopacińska i M. Sobocińska wskazują, że rozwój technologii informacyjnych spowodował nie tylko zmianę metod zbierania danych, ale też wzmocnił rolę analityki cyfrowej w przewidywaniu zachowań konsumentów. Zwracają również uwagę, że dzięki nowym technologiom przedsiębiorstwa potrafią szybciej i trafniej identyfikować oczekiwania klientów oraz mierzyć efekt swoich działań [2, s. 11].

Rozwój gospodarki cyfrowej sprawia, że tradycyjne badania ankietowe i jakościowe ustępują miejsca nowym formom badań, które bazują na danych z sieci. *Można wyróżnić kilka kluczowych trendów:*

- Big Data i analityka predykcyjna – zbieranie i przetwarzanie dużej ilości wolumenów danych z wielu źródeł (np. mediów społecznościowych, e-commerce, urządzeń IoT). Pozwala to na identyfikację trendów i wzorców zachowań konsumentów, a tym samym firmy mogą dzięki temu optymalizować operacje, personalizować marketing oraz zarządzać ryzykiem, co zwiększa przychody i

efektywność. Ponadto analityka predykcyjna pozwala na przejście od reaktywnego działania do proaktywnego zarządzania, oferując przewagę konkurencyjną,

•neuromarketing – to interdyscyplinarna dziedzina, która łączy nauki z zakresu neurologii, psychologii i marketingu w celu lepszego zrozumienia zachowań konsumentów i efektywniejszego wpływu na ich decyzje zakupowe. Głównym celem neuromarketingu jest wykorzystanie wiedzy na temat funkcjonowania mózgu i procesów poznawczych do badania reakcji emocjonalnych i percepcji konsumentów w kontekście działań marketingowych. Poprzez stosowanie różnych technik badawczych, takich jak neuroobrazowanie, elektroencefalografia (EEG), pomiar reakcji skórnych czy eyetracking, neuromarketerzy starają się odkryć, jakie bodźce, treści reklamowe, układy kolorystyczne, opakowania czy strategie cenowe wywołują określone reakcje w mózgu i wpływają na decyzje zakupowe. Neuromarketing budzi kontrowersje, niektórzy krytycy wskazują na etyczne obawy związane z wykorzystaniem technologii neurologicznych w badaniu umysłu konsumentów. W związku z tym, neuromarketing powinien być stosowany ostrożnie i uzupełniać tradycyjne metody badań marketingowych, a nie je zastępować,

•sztuczna inteligencja (AI) w analizie danych rynkowych – umożliwia automatyzację procesów badawczych oraz personalizację ofert na podstawie indywidualnych preferencji użytkowników. Pozwala zwłaszcza na automatyzację analizy ogromnych ilości danych, co jest niezbędne w dzisiejszym, szybko zmieniającym się środowisku rynkowym. Dzięki zaawansowanym algorytmom inwestycyjnym oraz technikom uczenia maszynowego AI może przewidywać trendy rynkowe szybko oraz z dużą precyzją,

•analityka internetowa – jest to proces zbierania, pomiaru, analizy i raportowania danych o zachowaniach użytkowników na stronach www lub w aplikacjach. Jej celem jest optymalizacja działań marketingowych, zwiększanie konwersji (np. sprzedaży) oraz poprawa doświadczeń użytkowników w oparciu o faktyczne dane, a nie przypuszczenia. Daje możliwość mierzenia skuteczności działań marketingowych w czasie rzeczywistym. Główne narzędzia wykorzystywane w analityce internetowej to Google Analytics oraz Google Analytics Tag Manager.

Połączenie tych metod umożliwia transformację danych w informacje o wysokiej wartości poznawczej, co pozwala przedsiębiorstwom na szybkie reagowanie na zmiany rynkowe.

Badania marketingowe w epoce cyfrowej pełnią kilka kluczowych funkcji:

•diagnozowanie potrzeb rynkowych – umożliwiają precyzyjne zrozumienie oczekiwań klientów, ich stylu życia, zachowań zakupowych i poziomu satysfakcji,

•minimalizacja ryzyka decyzyjnego – w oparciu o analizę danych firmy są w stanie przewidzieć skuteczność kampanii promocyjnych i wdrożeń nowych produktów,

•tworzenie przewagi konkurencyjnej – przedsiębiorstwa, które potrafią szybciej i skuteczniej analizować dane, uzyskują lepsze wyniki rynkowe,

•personalizacja komunikacji marketingowej – dzięki badaniom możliwe jest dopasowanie treści reklamowych do profilu odbiorcy.

Badania przeprowadzone przez W. Weredę dotyczące przedsiębiorstw z rynku NewConnect w Polsce wykazały, że wykorzystanie cyfrowych narzędzi marketingowych ma bezpośredni wpływ na uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz zwiększenie efektywności działań operacyjnych [3, s. 37].

W gospodarce cyfrowej badacze marketingowi dysponują szerokim wachlarzem nowoczesnych narzędzi:

- Google Trends i Google Analytics – służą do analizy ruchu w Internecie i zachowań użytkowników. Umożliwiają śledzenie popularności haseł wpisywanych do wyszukiwarki w czasie rzeczywistym oraz historycznie a tym samym optymalizację działań marketingowych na podstawie realnych danych o ścieżce klienta. Pozwalają porównywać zainteresowanie różnymi tematami, analizować sezonowość zapytań i sprawdzać trendy geograficzne,
- Eye-tracking – wykorzystywane w badaniach neuromarketingowych do analizy percepcji reklamy, to technologia śledzenia ruchu gałek ocznych i punktu skupienia wzroku przy użyciu specjalnych urządzeń (eyetrackerów). Pozwala precyzyjnie określić, na czym użytkownik skupia uwagę, jak czyta tekst oraz analizować ścieżkę wzroku, co jest kluczowe w marketingu,
- Social listening – pozwala na monitorowanie i analizę opinii konsumentów w mediach społecznościowych, to proces aktywnego monitorowania i analizowania internetowych konwersacji na temat marki, konkurencji, produktów czy słów kluczowych. Nie ogranicza się do zliczania wzmianek, lecz bada kontekst i sentyment (emocje) opinii, co pozwala na szybką reakcję, zarządzenie wizerunkiem, rozwój produktu i obsługę klienta,
- CRM – integruje dane demograficzne, behawioralne i transakcyjne klientów, to oprogramowanie do zarządzania relacjami z klientami, które centralizuje dane, historię interakcji, sprzedaż i marketing w jednym miejscu. Pozwala firmom automatyzować procesy, zwiększać efektywność działów sprzedaży i poprawiać jakość obsługi. Narzędzie to ułatwia budowanie lojalności klientów i zwiększa zysk firmy.

Według A. Miotk skuteczne badania e-marketingowe wymagają łączenia danych z wielu kanałów komunikacji, przy czym kluczowe staje się opracowanie spójnej metodologii pomiaru efektywności kampanii [4, s. 129].

Sztuczna inteligencja wprowadza rewolucję w badaniach marketingowych, ponieważ umożliwia analizowanie wielkich zbiorów danych w czasie rzeczywistym i automatyczne generowanie wniosków. N. Darłak i M. Woźniak wskazują, że polskie przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają z rozwiązań AI wspierających analizę danych oraz interpretację wyników kampanii marketingowych [5, s. 394]. Sztuczna inteligencja staje się szeroko stosowaną, perspektywiczną technologią, która odgrywa ważną rolę w śledzeniu danych także w czasie rzeczywistym, co pozwala organizacjom dokładnie analizować sytuację rynkową oraz w odpowiednim czasie reagować na wymagania klientów [6, s. 436]. Narzędzia AI są pomocne we wskazaniach dotyczących oczekiwań klientów oraz wyznaczania ich oczekiwań w przyszłości [7, s. 892]. Zastosowanie AI staje się obecnie konieczne do analizy nawyków klientów, ich preferencji zakupowych czy upodobań i niechęci [8, s. 147].

Sztuczna inteligencja pozwala również na rozwój marketingu predykcyjnego, w którym decyzje dotyczące segmentacji rynku, planowania promocji czy ustalania cen opierają się na modelach automatycznego uczenia. Jednocześnie pojawiają się nowe wyzwania, takie jak ochrona prywatności użytkowników czy etyczne wykorzystanie danych [9, s. 297].

Wraz z rozwojem gospodarki cyfrowej badania marketingowe napotykają nowe trudności:

- nadmiar danych i problem ich właściwej selekcji,
- potrzeba integracji interdyscyplinarnej – łączenia wiedzy z zakresu informatyki, psychologii i ekonomii,
- dynamiczność środowiska cyfrowego – wymusza ciągłą aktualizację narzędzi i metod,
- rosnące znaczenie prywatności użytkowników i regulacje prawne dotyczące RODO.

Pomimo tych wyzwań, badania marketingowe pozostają kluczowym źródłem wiedzy strategicznej, wspierającej rozwój innowacji i efektywność procesów decyzyjnych w organizacjach.

Podsumowanie

Znaczenie badań marketingowych w gospodarce cyfrowej systematycznie wzrasta. Postępująca cyfryzacja i rozwój technologii informacyjnych sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą nie tylko gromadzić dane, ale przede wszystkim umiejętnie je analizować i przekształcać w strategiczne decyzje.

Współczesne badania marketingowe to już nie tylko klasyczne ankiety czy wywiady, lecz kompleksowe systemy analityki danych wykonywane przy użyciu narzędzi takich jak big data, neuromarketing, social listening czy sztuczna inteligencja. Przedsiębiorstwa, które potrafią skutecznie wykorzystać potencjał danych cyfrowych, mogą nie tylko szybciej reagować na potrzeby klientów, ale również budować trwałą przewagę konkurencyjną.

Gospodarka cyfrowa zmusza badaczy i praktyków do redefinicji roli marketingu – z tradycyjnego narzędzia promocji w strategiczny system zarządzania wiedzą. W tym sensie badania marketingowe stają się fundamentem nowoczesnego zarządzania, wspierającym rozwój innowacyjnych modeli biznesowych i podnoszącym efektywność działania przedsiębiorstw XXI wieku.

Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej to fundament podejmowania decyzji opartych na danych, minimalizujący ryzyko biznesowe w dynamicznym otoczeniu. Pozwalają na precyzyjne zrozumienie potrzeb konsumentów, analizę konkurencji, optymalizację cen oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji i Big Data do szybkiej diagnozy trendów.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing, Pearson, London, 2015.

2. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (red.), Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2020.

3. Wereda W. Role of digital marketing in enterprises from the NewConnect market in Poland, *Marketing i Rynek/Journal of Marketing and Market Studies*, No. 5, 2024.

4. Miotk A. Działalność marketingowa w przestrzeni cyfrowej, [w:] E- przedsiębiorczość: Zasady i praktyka, pod red. M. Bednarczyk, M. Najda-Janoszki, S. Kopera, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków, 2019.

5. Darłak N., Woźniak M. Marketing w dobie sztucznej inteligencji – przyszłość branży, *Akademia Zarządzania*, 9(2)/2025.

6. Wirth N. Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research* 60(5), 2018.

7. Shabbir J., Anwer T. Artificial Intelligence and its Role in Near Future, arXiv:1804.01396, Cornell University, 2018.

8. Chatterjee S., Ghosh S.K., Chaudhuri R., Nguyen, B. Are CRM systems ready for AI integration? A conceptual framework of organizational readiness for effective AI-CRM integration, *The Bottom Line* 32(2), 2019.

9. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy and Implementation, Pearson Education Limited, London, 2019.

А. О. Бабенко,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Цифровізація сучасної економіки стала одним із ключових чинників трансформації поведінки споживачів, суттєво змінюючи механізми прийняття рішень, моделі взаємодії з брендами та очікування щодо якості сервісу. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств формує нову маркетингову парадигму, у межах якої споживач виступає активним учасником комунікації, а не пасивним отримувачем інформації. Поширення мобільних пристроїв, соціальних мереж, платформ електронної комерції, технологій Big Data та штучного інтелекту спричинило перехід від масового маркетингу до індивідуалізованих моделей взаємодії, що базуються на аналізі поведінкових даних [1; 3].

Сучасні дослідження засвідчують, що цифрове середовище впливає на всі етапи споживчого шляху – від усвідомлення потреби до післяпродажної взаємодії. Онлайн-пошук інформації, відгуки користувачів, рейтинги та рекомендаційні алгоритми суттєво змінюють структуру прийняття рішення про купівлю. Зокрема, розвиток електронної комерції сприяв формуванню нової

поведінкової моделі, що характеризується швидкістю, прагненням до зручності та очікуванням персоналізованого сервісу. Споживачі дедалі частіше орієнтуються на цифровий досвід, порівнюючи не лише ціну, а й швидкість доставки, зручність інтерфейсу та якість онлайн-підтримки [4].

Важливим аспектом цифровізації є персоналізація маркетингових комунікацій. Компанії активно використовують аналітику великих даних для сегментації аудиторії та прогнозування поведінкових реакцій. Наприклад,Amazon застосовує алгоритми рекомендацій, які формують індивідуальні пропозиції на основі історії переглядів і покупок користувача . Такий підхід не лише підвищує конверсію, а й формує нові поведінкові звички — зростає частота імпульсивних покупок і рівень довіри до автоматизованих систем. У fashion-сегменті Zalando використовує поведінкову аналітику для оптимізації асортименту та персоналізованих рекомендацій, що дозволяє зменшити кількість повернень товарів і підвищити лояльність клієнтів [3].

Соціальні мережі відіграють особливу роль у формуванні сучасної споживчої культури. Вони перетворили комунікацію бренду зі споживачем на двосторонній процес, де користувач може впливати на репутацію компанії через відгуки, коментарі та створення власного контенту. Такі компанії, як Nike та Coca-Cola, активно використовують цифрові платформи для побудови емоційного зв’язку зі споживачами, створення інтерактивних кампаній та залучення аудиторії до спільнот бренду. У результаті формується ефект соціального підтвердження, коли рішення про купівлю значною мірою залежить від онлайн-репутації та думки інших користувачів [6, 4].

Разом із позитивними ефектами цифровізація породжує низку викликів. Інформаційне перевантаження ускладнює концентрацію уваги споживачів і скорочує час ухвалення рішення. Зростає значення довіри до бренду, прозорості обробки персональних даних та етичності цифрових комунікацій. Питання захисту приватності стає визначальним фактором лояльності, оскільки надмірна персоналізація може сприйматися як втручання у приватне життя. Крім того, існує цифровий розрив між різними соціально-демографічними групами, що впливає на рівень залученості до цифрових каналів [2, 6].

Отже, цифровізація є системним чинником трансформації споживчої поведінки, який змінює логіку взаємодії між компанією та клієнтом. Персоналізація, аналітика даних, інтеграція онлайн- та офлайн-каналів формують нову екосистему маркетингу, орієнтовану на індивідуальний досвід споживача. Водночас успішність цифрових стратегій залежить від здатності бізнесу забезпечити баланс між технологічними можливостями та етичними стандартами використання даних. Саме комплексний підхід до цифрової трансформації дозволяє підприємствам формувати довгострокову конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку.

Список використаних джерел

1. Маркетинг 4.0 у цифрову епоху: як Amazon та технології Big Data змінюють ринок. Економічна правда. 12.05.2023.

2. Трансформація споживчої поведінки: чому швидкість та зручність стали головними факторами. Forbes.ua. 13.01.2024. URL: https://forbes.ua/innovations/epokha-shi-pokuptsya-yak-shtuchniy-intelekt-peretvoryue-spozhivachiv-na-glyada chiv-rozbir-fast-company-13012026-35482

3. Кейс Zalando: як поведінкова аналітика допомагає fashion-ритейлу завойовувати лояльність. Retailers UA. 10.11.2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/398755832_Cifrova_loalnist_brendiv

4. SMM та емоційний зв'язок: досвід Nike та Coca-Cola у побудові бренд-спільно. MMR.ua. 05.03.2024. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/5798/5853/13025

5. Цифрова трансформація маркетингу: персоналізація vs приватність. Marketing Media Review. 22.08.2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4681/4623/

6. Психологія онлайн-споживача: як відгуки та рейтинги впливають на продажі. EVO.business. 18.06.2024. URL: https://www.legion-marketing.com.ua/psikholohiya-pokyptsi-vpliv-na-onlayn-rishennya-klyienta/

М. В. Боляк,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
науковий керівник:
Л. М. Зомчак,
кандидат економічних наук, доцент;
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

В умовах сучасної економічної нестабільності та повномасштабних викликів, з якими стикається Україна у 2023–2024 роках, питання регіональної стійкості та ефективності використання ресурсів набуває стратегічного значення. Нерівномірність розвитку територій, спричинена міграційними процесами, руйнуванням логістичних ланцюгів та зміною структури виробництва, вимагає від науковців застосування точних математичних методів для об’єктивного оцінювання реального стану регіональних економік.

У дослідженні регіонального розвитку вчені застосовують різні математичні методи та моделі, наприклад, метод таксономічного аналізу для дослідження підприємницької активності областей України [1], метод статистичного аналізу для оцінювання безробіття [2], метод багатовимірного ранжування для дослідження регіональних ринків праці [3], метод логістичної регресії для дослідження банківської системи [4], метод кластеризації для дослідження конкурентоспроможності регіонів України [5] тощо.

У якості статистичної бази дослідження обрано такі показники: кількість суб’єктів господарювання, чисельність зайнятих та витрати на діяльність, обсяг

реалізації продукції та продуктивність. Вхідні дані зібрані з офіційної сторінки Державної служби статистики України [7].

Метою цієї частини роботи було здійснити сегментування 25 адміністративно-територіальних одиниць України на однорідні групи на основі їхньої економічної активності. Для самого процесу сегментації було обрано алгоритм K-Means, реалізований за допомогою пакета scikit-learn. K-Means був обраний як найбільш ефективний метод для роботи з кількісними даними, оскільки він прагне мінімізувати дисперсію всередині кластерів, забезпечуючи високу згуртованість груп.

Перед виконанням кластеризації було необхідно здійснити два критично важливих методологічних кроки. Першим кроком було масштабування (стандартизація) даних. Це було необхідно, оскільки економічні показники мали різний порядок величин: без стандартизації змінні з великими числами (наприклад, Обсяг реалізованої продукції) абсолютно домінували б у розрахунках відстаней, спотворюючи результат. Як рішення, я застосувала StandardScaler з scikit-learn, що дозволило зрівняти вагу всіх п'яти ознак у процесі кластеризації.

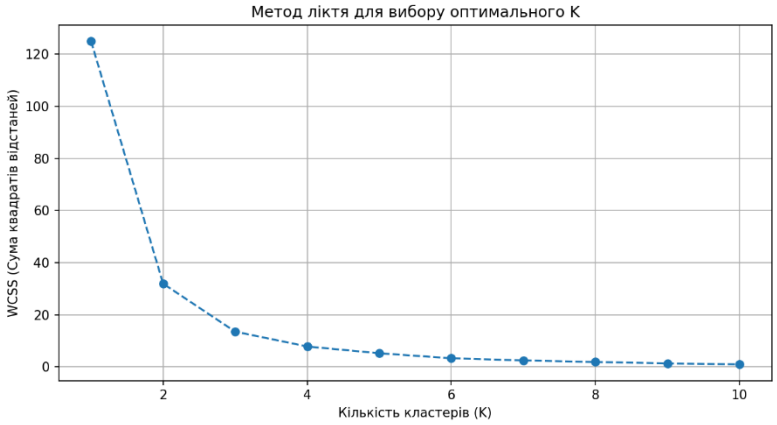


Рис. 1. Метод ліктя для вибору оптимального К

Джерело: побудовано автором

Другим ключовим кроком став вибір оптимальної кількості кластерів. Для визначення найбільш змістовного числа груп було використано метод ліктя (рис. 1), який ґрунтується на аналізі графіка WCSS (Within-Cluster Sum of Squares), тобто внутрішньокластерної суми квадратів відстаней. WCSS є показником, який оцінює, наскільки щільно об'єкти згруповані всередині кластерів.

Аналіз кривої WCSS вказав на оптимальне значення K=4, яке було прийнято для побудови фінальної моделі.

Аналіз кривої показав, що на етапі початкового падіння WCSS спостерігається дуже швидке зменшення показника при переході від K=1 до K=3. Це однозначно свідчить про значну неоднорідність вихідних даних і необхідність їхнього розділення. Далі, основна точка перелому, або так званий "лікоть", на кривій WCSS знаходиться у вузькому діапазоні від K=3 до K=4 (рис. 2).

Незважаючи на те, що падіння WCSS після K=3 є меншим, ніж до нього, після значення K=4 крива стає майже горизонтальною. Це є чітким сигналом того, що подальше додавання кластерів (п'ятого, шостого і наступних) вже не приносить значущого поліпшення у внутрішній згуртованості груп. Тому я вирішила обрати K=4, оскільки це дозволяє надійно виділити четвертий, унікальний економічний профіль – зокрема, відокремити аномальний центр м. Київ – перш ніж подальше дроблення кластерів стане економічно безглуздим. Таким чином, для фінальної моделі кластеризації значення K=4 було прийнято як оптимальне.

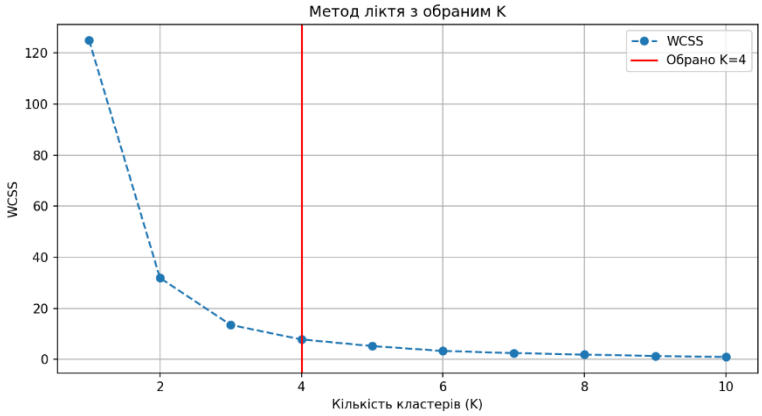


Рис. 2. Метод ліктя з обраним K

Джерело: побудовано автором

Застосування алгоритму K-Means з K=4 розділило регіони на чотири чіткі економічні профілі.

Фінальне застосування алгоритму K-Means з обраним оптимальним значенням K=4 дозволило успішно сегментувати 25 адміністративно-територіальних одиниць України на чотири чітко визначені економічні профілі. Цей поділ базується на показниках масштабу (кількість суб'єктів) та інтенсивності/ефективності (середні витрати на оплату праці).

Кластер 1: Метрополія – національний центр (1 регіон). Цей кластер є аномально унікальним, представлений виключно м. Києвом. Згідно з профілюванням, він має найвищі показники за обома ключовими вимірами: найбільша кількість суб'єктів господарювання (322,003 одиниці) та, що особливо важливо, найвищі середні витрати на оплату праці (3750.8 тис. грн/осіб). Ці характеристики повністю підтверджують його статус як єдиного фінансового, інноваційного та економічного центру, який функціонує в іншому масштабі, ніж решта країни.

Кластер 2: Великі хаби та промислові двигуни (5 регіонів). Ця група об'єднує п'ять ключових регіональних центрів, які виступають основними економічними "двигунами" країни. До них відносяться Дніпропетровська, Київська, Львівська, Одеська та Харківська області. Кластер характеризується високою діловою активністю (середнє 146,036 суб'єктів) та високим рівнем інтенсивності (1850.1 тис. грн/осіб). Ці регіони є стратегічними вузлами, що поєднують велику кількість підприємств із помітно вищою віддачею від праці,

але які, тим не менш, не можуть конкурувати з масштабом та ефективністю столиці.

Кластер 0: Середньо-ринкові та Змішані Регіони (17 регіонів). Ця група є найбільшою і найрізноманітнішою, включаючи 17 областей, від Вінницької до Чернігівської. Це формує основу регіонального ринку. Кластер характеризується помірним рівнем активності (середнє 51,793 суб'єктів) та середнім рівнем інтенсивності (1336,2 тис. грн/осіб). Хоча DMU в цій групі мають різну географію та структуру економіки, їхні агреговані показники свідчать про схожий, змішаний економічний профіль, який не має аномально високих чи низьких значень.

Кластер 3: Регіони з Критично Низькою Активністю (2 регіони). Цей найменший кластер, що включає Луганську та Херсонську області, характеризується критично низькими показниками за обома вимірами. Середня кількість суб'єктів складає лише 8,318 одиниць, а витрати на оплату праці є мінімальними (281,7 тис. грн/осіб). Ці показники вказують на регіони з найнижчим рівнем економічної потужності та, ймовірно, з найбільшими структурними проблемами, що вимагає окремих, цільових програм відновлення.

Отримані результати підтверджують, що регіональна економічна адаптація у 2023–2024 роках була вкрай нерівномірною. Кластеризація надає надійний поділ на сегменти, який повинен бути використаний для розробки цільової регіональної політики. Регіонам із Кластерів 2 і 0 рекомендовано негайно проаналізувати свої управлінські та інвестиційні рішення 2024 року, порівнявши їх з еталонною практикою м. Києва, з метою оптимізації використання ресурсів.

Список використаних джерел

1. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.

2. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Коханевич М. П. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізми регулювання економіки*. 2022. № 1-2. С. 95–96.

3. Zomchak L., Hakava S. Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 495–516.

4. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed. by A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies). DOI: 10.1007/978-3-032-10153-2_6.

5. Zomchak L., Drobotii Y. Regional competitiveness: clustering regions of Ukraine. *Modern technologies in the development of economy and human well-being : monograph*. Katowice : Publishing House of University of Technology, 2020. P. 20–27.

6. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/

А. О. Бухарєва,
здобувачка першого (бакалавр) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Діджиталізація суспільства перетворює традиційні маркетингові практики: з'являються нові канали взаємодії з аудиторією, збільшується роль даних та автоматизації, а також зростає очікування персоналізованого та релевантного контенту. У таких умовах компанії повинні формулювати стратегії, які поєднують офлайн та онлайн досвід, використовують соціальні медіа та аналітику даних, а також застосовують інструменти штучного інтелекту для підвищення ефективності комунікацій та операцій.

Маркетингова стратегія – це добре продуманий план, який включає заходи для перетворення потенційних клієнтів в існуючих та досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії [1].

Цифровізація сприяє зміні традиційних маркетингових інструментів і формуванню нових стратегічних підходів, які базуються на використанні цифрових платформ, аналітики даних та інтерактивних каналів комунікації, підприємства отримують можливість взаємодіяти зі споживачами в режимі реального часу, аналізувати їх поведінку, прогнозувати потреби та формувати більш ефективні маркетингові рішення, особливого значення набуває інтеграція онлайн та офлайн каналів, що охоплює поєднання онлайн та офлайн досвіду для споживачів та створення тісного зв’язку між різними каналами реалізації продукції, тобто розробка так званої омніканальної стратегії, що дозволяє забезпечити цілісність клієнтського досвіду та підвищити рівень задоволеності споживачів.

Важливим елементом сучасних маркетингових стратегій є використання соціальних медіа як ефективного каналу комунікації та просування продукції, соціальні мережі забезпечують можливість безпосередньої взаємодії зі споживачами, формування лояльності до бренду та швидкого поширення інформації про товари та послуги, особливу роль відіграє використання соціальних медіа, через розвиток цифровізаційних процесів, соціальних мереж, які присутні в усіх гаджетах і виступають одним із каналів поширення

інформації, що дозволяє підприємствам розширювати свою аудиторію та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій.

Одним із ключових напрямів розвитку маркетингових стратегій в умовах цифровізації є персоналізація взаємодії зі споживачами, цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати значні обсяги даних про поведінку, інтереси та потреби клієнтів, що створює можливості для формування індивідуалізованих пропозицій та підвищення ефективності маркетингових заходів, важливим є те, що персоналізація маркетингових зусиль, оскільки завдяки цифровим технологіям можна більш детально сфокусуватися на індивідуальних потребах клієнтів, тобто персоналізувати пропозицію, використання даних дає можливість створювати більш релевантні маркетингові повідомлення, що сприяє підвищенню рівня залученості клієнтів та зростанню продажів.

Суттєвий вплив на розвиток маркетингових стратегій має автоматизація маркетингових процесів, яка дозволяє оптимізувати діяльність підприємств, зменшити витрати часу та підвищити ефективність реалізації маркетингових заходів, сучасні цифрові інструменти забезпечують автоматичне управління комунікаціями, аналіз ефективності кампаній та управління взаємодією з клієнтами, важливим аспектом є автоматизація маркетингових процесів на основі застосування CRM системи, SMM, SEO брендингу та інших цифрових інструментів, водночас відбувається оптимізація витрат часу і ресурсів за рахунок автоматизації повторюваних задач, що дозволяє підприємствам зосередитися на стратегічному розвитку [2, с. 373].

Особливу роль у формуванні сучасних маркетингових стратегій відіграє штучний інтелект (ШІ), який забезпечує можливість аналізу великих обсягів даних, прогнозування поведінки споживачів та автоматизації маркетингових рішень, штучний інтелект використовується в маркетингових рішеннях для аналізу потреб клієнтів, формування рекламних повідомлень та підтримки таргетованої реклами та персоналізованого маркетингу, це дозволяє компаніям краще розуміти свою аудиторію та ефективніше спілкуватися з нею, що в свою чергу може призвести до підвищення продажів та залучення нових клієнтів, використання штучного інтелекту сприяє підвищенню точності маркетингових рішень та формуванню довгострокових відносин зі споживачами [4, с. 8].

Ефективність маркетингової стратегії в умовах цифровізації залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, аналізувати ринок та використовувати сучасні цифрові інструменти, важливим є те, що стратегія електронного маркетингу має набір характеристик, які можна проілюструвати таким чином побудова маркетингової стратегії вимагає сканування або аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, це вимагає чіткого формулювання бачення та бажаних цілей, стратегія розробляється шляхом нового формулювання та правильного вибору доступних стратегічних альтернатив, маркетингова стратегія повинна реагувати на зміни в структурі та ринку, це означає, що успіх стратегії електронного маркетингу вимагає гнучкості та масштабованості відповідно до розвитку цифрового середовища, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства [3, с. 4].

Таким чином, цифровізація суспільства суттєво змінює підходи до формування маркетингових стратегій, створюючи нові можливості для взаємодії зі споживачами, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та оптимізації діяльності підприємств, використання цифрових технологій, аналітики даних, автоматизації та штучного інтелекту дозволяє підприємствам формувати ефективні маркетингові стратегії, підвищувати рівень конкурентоспроможності та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Маркетингова стратегія. URL: https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing-strategy
2. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/339974/328032
3. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028/1957
4. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації та інформатизації суспільства. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bf193019-1b62-496c-8edd-d7af1b1bdc0e/content

В. В. Васильченко,
здобувачка першого (бакалавр) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

АВТОМАТИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ АНАЛІТИКИ КЛІЄНТСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Сучасний етап розвитку суспільства відзначається глибокою діджиталізацією усіх сфер життя, що безпосередньо впливає і на маркетингову діяльність підприємств. Щодня створюються величезні масиви даних про поведінку споживачів у цифровому середовищі, відомі як «цифрові сліди». Ручне опрацювання цих даних є не ефективним, вимагає багато зусиль та не дозволяє швидко реагувати на зміни споживацьких настроїв. Це зумовлює об'єктивну необхідність автоматизації процесів збору, аналізу та використання клієнтських даних для прийняття маркетингових рішень. Завданням цих тез є визначення сутності автоматизації маркетингу на основі поведінкової аналітики, упорядкування її головних переваг для бізнесу та розгляд основних труднощів, що супроводжують процес її запровадження.

Автоматизація маркетингу (Marketing Automation) являє собою використання програмного забезпечення та технологій для автоматизації повторюваних маркетингових завдань, таких як email-розсилки, публікації в соціальних мережах, сегментація аудиторії та персоналізація рекламних повідомлень [4]. Ключовим драйвером ефективної автоматизації виступає аналітика клієнтської поведінки, яка включає дані про історію покупок, відвідування веб-сторінок, реакції на email-розсилки, активність у мобільних додатках тощо. За даними досліджень 2024-2025 років, сучасний ринок систем автоматизації маркетингу (CAM) демонструє стійке зростання, і ключовим трендом, що стимулює цей розвиток, є інтеграція в функціонал платформ інструментів прогностичної аналітики на базі штучного інтелекту (ШІ), розширеного управління лідами та наскрізної аналітики [2]. Без глибокого розуміння поведінкових патернів споживачів автоматизація втрачає свою ефективність, перетворюючись на інструмент масованих, але нерелевантних комунікацій. Схематично процес автоматизації можна представити як цикл: збір даних (логіни, кліки, транзакції) → аналіз та сегментація (виявлення тригерів та поведінкових моделей) → автоматична дія (персоналізований лист, рекомендація товару, push-сповіщення) [1].

Впровадження систем автоматизації маркетингу надає бізнесу низку вагомих переваг.

По-перше, це персоналізація в масштабі. Сучасні технології дозволяють надсилати унікальні, релевантні пропозиції кожному окремому клієнту в

найбільш слушний момент часу. Класичним прикладом є автоматичне надсилання листа-нагадування про покинутий кошик в інтернет-магазині.

По-друге, спостерігається значне підвищення ефективності маркетингових інвестицій (ROI). Автоматизація скорочує витрати на ручну працю маркетологів та підвищує конверсію за рахунок більш точних і своєчасних комунікацій [5].

По-третє, автоматизація сприяє покращенню клієнтського досвіду (Customer Experience). Клієнти отримують корисний та очікуваний контент, уникаючи спаму, що безпосередньо впливає на зростання їхньої лояльності до бренду.

По-четверте, системи автоматизації надають широкі можливості для A/B тестування. Маркетологи можуть швидко експериментувати з різними гіпотезами щодо заголовків, часу відправки повідомлень, дизайну листів та обирати найбільш ефективні варіанти на основі отриманих даних [2].

Однак, поряд з очевидними перевагами, існує низка серйозних викликів та обмежень, які ускладнюють впровадження та використання маркетингової автоматизації.

– Якість та збір даних (Data Quality). Фундаментальний принцип роботи таких систем: «сміття на вході = сміття на виході» (garbage in, garbage out). Якщо вихідні дані є неповними, некоректними або застарілими, автоматизація не тільки не дасть бажаного ефекту, але й може завдати шкоди репутації бренду через нерелевантні комунікації.

– Конфіденційність та безпека (Privacy). Збір та обробка персональних даних клієнтів регулюються законодавством, зокрема Загальним регламентом про захист даних (GDPR) в Європі та відповідними нормами українського законодавства. Компанії мають забезпечити надійний захист даних від витоків та дотримуватися етичних норм їх використання, що потребує додаткових ресурсів [3].

– Складність впровадження та вартість. Інтеграція систем автоматизації маркетингу з існуючими CRM, ERP системами та веб-ресурсами компанії є технічно складним завданням. Для отримання цілісної картини клієнта необхідно об'єднати дані з усіх цих джерел, а відсутність налагодженої інтеграції призводить до фрагментації даних і знижує ефективність автоматизації [4]. Крім того, вартість ліцензій на якісне програмне забезпечення та послуги кваліфікованих фахівців з його налаштування є досить високою, що робить такі інструменти менш доступними для малого бізнесу.

– Ризик «знеособлення» комунікації. Надмірна автоматизація та використання шаблонних сценаріїв без урахування унікальних обставин може призвести до того, що комунікація сприйматиметься клієнтами як «роботизована», нещира. Це нівелює саму ідею персоналізації та може негативно вплинути на емоційний зв'язок з брендом.

Отже, автоматизація маркетингу на основі поведінкової аналітики є не просто тимчасовим трендом, а об'єктивною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в сучасному цифровому середовищі. Незважаючи на значні переваги, які вона надає у сфері персоналізації,

підвищення ефективності та покращення клієнтського досвіду, компанії стикаються з серйозними викликами, пов'язаними з якістю даних, безпекою, вартістю впровадження та ризиком втрати особистісного аспекту комунікації. Ключовою умовою успішної імплементації таких систем є здатність компаній знайти оптимальний баланс між використанням передових технологій та збереженням людського підходу до кожного клієнта. Подальший розвиток цього напряму нерозривно пов'язаний з поглибленням інтеграції технологій штучного інтелекту (AI) та прогностичної аналітики. Як зазначається в сучасних дослідженнях, ключовим вектором має стати вивчення не лише технологічного розвитку, але й проблеми ефективного поєднання людського потенціалу з програмним забезпеченням у цьому процесі. Це дозволить компаніям перейти від реактивних маркетингових дій до проактивного передбачення потреб споживачів.

Список використаних джерел

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Pearson, 2019. 540 p.

2. Солнцев С. О., Биба В. К. Сучасні тенденції ринку систем автоматизації маркетингу. *Економічний вісник*. 2025. № 32. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/328559

3. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016. 692 p.

4. Laudon K. C., Traver C. G. E-commerce 2020-2021: Business, Technology, Society. 16th ed. Pearson, 2020. 912 p.

5. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 4th ed. Kogan Page, 2016. 448 p.

Ю. О. Вдовіна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
науковий керівник:
Л. М. Зомчак,
кандидат економічних наук, доцент;
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА РІВНЕМ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТА МЕДИЧНИМИ ІНДИКАТОРАМИ

Актуальність дослідження обумовлена критичною необхідністю переосмислення регіональної політики України в умовах безпрецедентних безпекових та економічних викликів. Повномасштабна війна спричинила глибоку асиметрію у розвитку територій: від руйнації індустріальних центрів до інтенсивної релокації капіталу в західні та центральні області. У таких обставинах традиційні універсальні підходи до управління втрачають ефективність. Застосування кластерного аналізу дозволяє ідентифікувати реальні розриви в інноваційному потенціалі регіонів, виокремити точки зростання та депресивні зони, що є фундаментом для розробки адаптивної державної стратегії відновлення, яка враховує специфічні ресурси та обмеження кожної групи областей.

У макроекономічних дослідженнях вчені застосовують широкий спектр математичного інструментарію, наприклад, метод авторегресійного моделювання для дослідження продовольчої безпеки [1], метод логістичної регресії для дослідження банківської системи [2], метод багатовимірного моделювання для дослідження регіональних ринків праці [3] та місцевих бюджетів [4], симультативні моделі макроекономічних взаємозалежностей [5] та кластерний аналіз регіонального розвитку аграрного сектору [6] тощо.

Кластеризація ґрунтується на багатовимірному групуванні регіонів у відносно однорідні кластери так, щоб подібність усередині груп була максимальною, а відмінності між ними – чітко окресленими. В умовах повномасштабної війни, коли регіони України перебувають у принципово різних безпекових, економічних і демографічних обставинах, цей метод набуває особливої аналітичної цінності. Він дозволяє обґрунтувати неможливість універсальних управлінських рішень і підкреслює необхідність диференційованої регіональної політики, адаптованої до специфіки кожної групи регіонів.

Інформаційною базою дослідження слугували статистичні дані Державної служби статистики України [7] за 2024 р. Проаналізовано показники інноваційної активності промислового сектору, обсяги витрат на наукові дослідження та розробки (R&D), а також медичні індикатори.

У межах дослідження застосовано ієрархічний метод кластерного аналізу. Його ключовою перевагою є можливість побудови дендрограми, яка наочно відображає процес поступового об’єднання регіонів у кластери залежно від

ступеня їхньої подібності. Для вимірювання відстані між об'єктами використано евклідову метрику, а для формування кластерів – метод Уорда, що мінімізує внутрішньокластерну дисперсію та забезпечує формування компактних, логічно інтерпретованих груп регіонів.

Кластерний аналіз у дослідженні було виконано на основі найбільш актуальних даних за 2024 рік, оскільки саме цей період відображає відносно стабілізований стан регіональних економік. Для збереження методологічної послідовності та порівнянності результатів набір вхідних змінних залишився незмінним і охоплював витрати на наукові дослідження та розробки (Input_RD), витрати на інноваційну діяльність промислових підприємств (Input_Inn) і кількість інноваційно активних підприємств (Output_Ent).

Ключовим технічним етапом реалізації кластеризації стала Z-стандартизація даних, виконана за допомогою процедури StandardScaler у програмному середовищі. Застосування стандартизації є принципово важливим, оскільки без неї показники, вимірювані у мільярдах гривень, домінували б над змінними, що мають значно менший числовий масштаб. Приведення всіх змінних до єдиного стандартного масштабу забезпечило рівнозначний внесок кожного показника в процес кластеризації та дозволило групувати регіони не лише за абсолютним рівнем ресурсів, а й за особливостями структури їхньої інноваційної активності.

За підсумками кластерного моделювання, що базувалося на розрахунку матриці відстаней та аналізі дендрограми, було визначено оптимальну кількість кластерів, а саме чотири. Саме така структура найбільш адекватно відображає наявні розриви та відмінності в інноваційному просторі регіонів України.

Окремий кластер сформувало місто Київ, що свідчить про його унікальне положення у національній економічній системі. Столиця істотно відрізняється від усіх інших регіонів за масштабами концентрації фінансових, наукових і підприємницьких ресурсів. Надзвичайно високі обсяги витрат на наукові дослідження і розробки, а також кількість інноваційно активних підприємств роблять Київ лідером, який некоректно порівнювати з іншими областями. Фактично столиця функціонує як самостійна надсистема, що акумулює ключовий інтелектуальний та інвестиційний потенціал країни.

Другий кластер об'єднав Дніпропетровську та Харківську області, які сформували групу потужних індустріально-наукових центрів. Для цих регіонів характерні значні обсяги фінансування науки та висока концентрація інноваційних підприємств, що наближається до столичного рівня. Незважаючи на різну безпекову ситуацію, Харків і Дніпро мають подібну структурну основу розвитку, сформовану навколо важкої промисловості, машинобудування та університетської науки.

Третій кластер склали Вінницька, Київська та Львівська області, які можна охарактеризувати як регіони прискореного зростання. За абсолютними показниками вони поступаються індустріальним гігантам, однак демонструють стабільну динаміку розвитку, відносно високу підприємницьку активність і збалансовану структуру інновацій. До цієї групи увійшли території, що

найбільше виграли від процесів релокації бізнесу, децентралізації економічної діяльності та розвитку логістики й переробки.

Четвертий кластер є найбільш чисельним і охоплює більшість регіонів країни, зокрема Волинську, Житомирську, Закарпатську, Одеську, Полтавську та всі інші області. Для цієї групи характерні порівняно низькі обсяги витрат на науку та інновації, а також обмежена кількість інноваційно активних підприємств. Потрапляння до цього кластеру окремих економічно сильних областей пояснюється особливостями методу Уорда, який враховує не лише рівень показників, а й їхню внутрішню структуру.

Дослідження підтверджує гіпотезу про глибоку структурну неоднорідність інноваційного простору України, що вимагає впровадження диференційованих управлінських сценаріїв. Виокремлення чотирьох специфічних кластерів свідчить про збереження домінуючої ролі Києва як унікального інтелектуального хабу, стійкість науково-промислового ядра (Харків, Дніпро) та формування нової хвилі регіонів прискореного зростання (Львівщина, Київщина, Вінниччина), що стали центрами ділової активності. Виявлена чисельність четвертого кластеру вказує на системну проблему обмеженості інноваційних ресурсів у більшості регіонів, що потребує стимулювання науково-технічної кооперації та підтримки R&D-витрат. Результати кластеризації за методом Уорда дають змогу відійти від лінійного порівняння областей і перейти до формування політики «розумної спеціалізації», адаптованої до реалій воєнного та поствоєнного часу.

Список використаних джерел

1. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 403–424.

2. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. Data-Centric Business and Applications. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies). DOI: 10.1007/978-3-032-10153-2_6.

3. Zomchak L., Hakava S. Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 495–516.

4. Зомчак, Л. М., Огородник, С. П., Бортник, Я. В. Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17).

5. Zomchak L., Miskiv D. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2024. Т. 2, № 2. С. 7–16.

6. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції

аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30.

7. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/

О. В. Дутка,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ПРОСТІР ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ БРЕНДУ

У сучасних умовах суспільства цифрове середовище стає ключовим простором взаємодії між брендом і споживачем. Розвиток інформаційних технологій, соціальних мереж та цифрових платформ змінює підходи до формування цінності бренду, оскільки саме в онлайн-просторі відбувається основна комунікація з аудиторією, створення іміджу та підтримка довіри до бренду [1]. Зростання ролі цифрових каналів зумовлює необхідність використання сучасних інструментів бренд-менеджменту, що дозволяють адаптувати стратегії просування до поведінки споживача в цифровому середовищі [2].

Цифрове середовище являє собою систему онлайн-комунікацій, що об’єднує соціальні мережі, цифрові платформи, веб ресурси та інші канали взаємодії бренду зі споживачем. Особливістю цифрового простору є двосторонній характер комунікації, який дозволяє брендам не лише транслювати інформацію, а й отримувати зворотний зв’язок, аналізувати реакцію аудиторії та коригувати маркетингову діяльність у реальному часі [3]. Формування цінності бренду у цифровому середовищі відбувається завдяки контенту, візуальній ідентичності, послідовності комунікації та її взаємодії зі споживачем. Цифрові інструменти дозволяють створити позитивний досвід користувача, що безпосередньо впливає на сприйняття бренду та його конкурентоспроможність [4].

Особливу роль відіграють стратегічні комунікації, які сприяють формуванню довіри до бренду та підтримують його репутацію в інформаційному просторі. Активне використання цифрових маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі, таргетована реклама та цифрова аналітика, підсилює позиції бренду на ринку [5]. Разом із тим цифрове середовище створює певні виклики для бренд-менеджменту, серед яких висока конкуренція, швидка зміна трендів та необхідність постійного оновлення контенту і стратегій розвитку [6].

Висновки. Отже, цифрове середовище виступає важливим простором формування цінності бренду, оскільки забезпечує постійну взаємодію зі споживачами, можливість персоналізації комунікації та оперативного реагування на зміни ринку. Ефективне використання цифрових інструментів сприяє підвищенню впізнаваності бренду, формуванню довіри аудиторії та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел

1. Ягельська К., Василишина Л. Аналітика бренд-менеджменту: цифрові технології та інструменти. Scientia Fructuosa. 2024. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2192

2. Янковець Т., Левицька І. Цифровий інструментарій брендингу територій. Scientia Fructuosa. 2024. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2128

3. Ходзицька А. Стратегічна комунікація в системі бренд-менеджменту: кейс ДТЕУ. ДТЕУ, 2023. URL: https://ur.knute.edu.ua/items/f2de9658-0cf6-49b6-977a-2efbdcf16904

4. Самойлов В. Інструменти цифрового маркетингу в формуванні бренду. ДТЕУ, 2024. URL: https://ur.knute.edu.ua/items/d79abd60-e52e-4d50-9450-c282e41c6cf8

5. Височін М. Стратегічний розвиток бренду підприємства. ДТЕУ, 2024. URL: https://ur.knute.edu.ua/items/f671a669-5ce3-49a1-b607-e7c9a09856a4

6. Бренд-менеджмент: маркетингові технології. Збірник тез науково-практичної конференції. ДТЕУ, 2025. URL: https://ur.knute.edu.ua/items/9cbc12ec-6edf-4bdc-9bfd-ee54b2318ff2

С. С. Залюбовська,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу;
Г. П. Білоус,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

РИЗИК НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ОБРАНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Еволюція виникнення та розвитку суспільства, становлення економічних відносин супроводжуються суперечностями, конфліктами, розбіжністю інтересів та обраних цілей, а також невизначеністю окремих осіб, громад і суспільства загалом. Детерміновані ситуації в економічному житті є нечастим явищем, тому цивілізаційні процеси постійно обтяжені ризиком.

У сучасних ринкових умовах більшість вітчизняних підприємств знаходяться в кризових ситуаціях, оскільки невизначеність соціально-економічної ситуації, нестача навичок і досвіду стратегічного бачення та планування у підприємців надають їхній економічній поведінці імпульсивності, непередбаченості, націленості на короткочасні прибутки.

Це зумовлює необхідність вибору стратегічної спрямованості підприємства в особливих умовах маркетингового середовища, в якому воно діє. Тому управлінські маркетингові рішення приймаються на основі неповної, несвоєчасної, неточної чи суперечливої інформації, тобто в умовах невизначеності та конфліктності. І як наслідок – виникнення ризику, з появою якого зростає актуальність їх ідентифікації, оцінки та розробки системи управління ризиками.

На сьогоднішній день, розвиток теорій ризику займає вагому нішу у розгляді наукових економічних досліджень. Та не зважаючи на актуальність, лише незначна кількість авторів визначає категорію «маркетингові ризики». Значний вклад у дослідження маркетингових ризиків зробили Ілляшенко С. М., Старостіна А. О., Кравченко В. А.

Ефективне управління ризиками на рівні підприємства є необхідною складовою його успішної діяльності, тому що всі підприємницькі суб'єкти прагнуть мінімізувати втрати майбутніх економічних ризиків і для цього їм необхідно оцінювати можливі збитки, вирішувати, які види ризиків і в якому обсязі брати на себе чи передавати іншим суб'єктам.

Відбір основних принципів управління ризиками, на яких ґрунтуватиметься вся успішна діяльність, зумовлюється стратегією розвитку організації, яка повинна привести суб’єкт господарювання до забезпечення фінансової стабільності. Та в умовах сучасного ринку, часто виникає ситуація невизначеності, яка притаманна будь-якій діяльності. У переважній більшості випадків фахівець, який приймає вибір конкретного плану дій, не може знати

всієї сукупності діючих факторів, тому, перед оцінкою можливих результатів змушений формулювати низку підходящих гіпотез.

А ризик, як ми знаємо, породжується невизначеністю, тобто неможливістю точного передбачення майбутнього. Невизначеність ситуації залежить від багатьох змінних чинників, дію яких неможливо прогнозувати з певною точністю і їх часто називають множиною станів, випадків, альтернатив, елементарних подій, елементарних випадків, зоною невизначеності. Впливає на невизначеність також і відсутність чітко заданих цілей і критеріїв їх оцінювання. Тобто, невизначеність – це фундаментальна характеристика недостатнього забезпечення знаннями процесу прийняття економічного рішення, це недостовірність, неоднозначність або часткова чи повна невідомість про певну ситуаційну проблему, це невід'ємний атрибут прийняття рішень сучасних умовах господарювання.

Функціонування системи економічних взаємовідносин супроводжується переплетенням багатьох причинно-наслідкових взаємозв'язків, які передбачити з високою точністю неможливо. Ступінь невизначеності реалізації рішення в різних ситуаціях буде різною і різним відповідно буде ризик.

Ризик − одна з категорій, яка впливає на ефективність господарської діяльності. Окрім імовірнісної природи йому притаманні наступні риси (рис.1).

Рис.1. Риси притаманні ризику

Діяльність маркетингових підрозділів спрямована на визначення та аналіз всіх факторів впливу на процеси виробництва продукції та її просування на ринку. При виборі стратегії подальшого розвитку, плануванні виробничозбутової і фінансової діяльності практично неможливо з повною достовірністю стверджувати, що виконано аналіз всієї необхідної інформації про розвиток кон'юнктури конкретних товарних ринків. З іншого боку, реалізація маркетингових заходів здійснюється у ринковому середовищі, стан якого

безперервно змінюється під впливом багатьох різноспрямованих факторів, які у своїй більшості не залежать від дій конкретного підприємства. З цих причин важливі маркетингові рішення приймаються в умовах ризику.

Чітко визначена маркетингова стратегія діяльності суб'єктів господарювання є передумовою успішного розвитку сучасного підприємства у ринковому середовищі. Проте, самі маркетингові рішення несуть у собі власні специфічні ризики, уникнення яких дасть змогу підприємству досягти поставлених маркетингових цілей та забезпечити успішне подальше існування.

Розробка маркетингової стратегії для ефективного управління підприємств – це складна і багатогранна робота, яка в значній мірі залежить від масштабів і сфери діяльності підприємства, конкретної фази розвитку кризової ситуації. Розвиток цього процесу можна представити наступними етапами (рис.2).

Рис.2. Етапи формування ефективної маркетингової стратегії

На сьогодні, багато підприємств не справляються з мінливостями ринкових змін, а тому, їх діяльність призводить до краху чи тимчасових збитків. Так, за даними Держстату України за минулі періоди 59% з усіх зареєстрованих держпідприємств, тих, хто відзвітував, 41% виявилися збитковими (майже стільки ж, як 2023 року (рис.3.[1], рис.4.[2]).

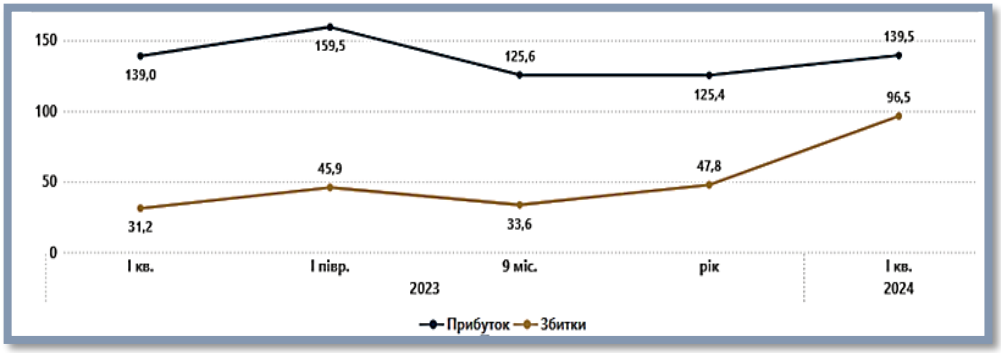


Рис.3. Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків за 2023-2024 роки (у % до відповідного попереднього періоду)

Джерело: систематизовано та побудовано авторами

Рис.4. Темпи зростання(зниження) прибутку та збитків за 2024-2025 роки (у % до відповідного попереднього періоду)

Джерело:систематизовано та побудовано авторами

Фінансові результати діяльності державних підприємств за видами економічної та промислової діяльності слугує прикладом того, що багато ще суб'єктів господарювання не справляються з проблемами сьогодення. А при прийнятті рішення про вибір стратегії і тактики розвитку в сучасних умовах , не завжди приводять до бажаних результатів.

Таким чином, можемо підсумувати все вищезазначене. Цілеспрямоване використання інструментів маркетингу дозволяє визначити та дослідити інформацію про можливості і загрози подальшого опрацювання цілей і стратегії поведінки підприємства на ринку. Розробка ефективних маркетингових стратегій в управлінні дає можливість приймати оптимальні рішення з найменшим рівнем ризику і негативних наслідків, створювати передумови для відновлення антикризової стійкості й позитивного іміджу підприємства в суспільстві, створення нових конкурентних переваг для всіх господарюючих суб'єктів в сучасних ринкових умовах.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Експрес-випуск 2025 року. URL: https://opendatabot.ua/analytics/state-companies-2025

2. Державна служба статистики України. URL: https: //stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-sichen-veresen-2025

А. В. Ігнатенко,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Використання штучного інтелекту в оптимізації міжнародних маркетингових стратегій підприємства набуло нового імпульсу в умовах стрімкого розвитку генеративних моделей, автоматизованих AI-агентів та переходу глобального цифрового середовища до «cookieless»-екосистеми. Міжнародні компанії працюють у середовищі зростаючих вимог до захисту персональних даних, посилення регуляторних обмежень у різних країнах та фрагментації цифрових платформ. У таких умовах штучний інтелект стає не лише інструментом аналітики, а й основою для автоматизованого прийняття маркетингових рішень, персоналізації клієнтського досвіду в реальному часі та адаптації контенту до локальних ринків з урахуванням культурних, мовних і правових особливостей.

Штучний інтелект у маркетингу розглядається як сукупність технологій машинного навчання, обробки природної мови, комп'ютерного зору та предиктивної аналітики, які дозволяють підприємствам глибше аналізувати поведінку споживачів на різних ринках. На міжнародному рівні ці технології дають змогу враховувати культурні, мовні та соціально-економічні відмінності аудиторій, формуючи персоналізовані комунікації та адаптуючи маркетингові повідомлення до локальних контекстів [1, с. 111-113]. Це сприяє підвищенню релевантності рекламних кампаній і зростанню довіри споживачів до бренду.

Одним із ключових напрямів використання штучного інтелекту є аналітика великих даних, яка дозволяє об'єднувати інформацію з різних джерел: онлайн-поведінки користувачів, соціальних мереж, результатів продажів, відгуків клієнтів і макроекономічних показників окремих країн. Інтелектуальні алгоритми здатні виявляти приховані закономірності та тренди, прогнозувати попит на різних ринках і оцінювати потенціал нових регіонів для виходу підприємства. Це дає змогу більш обґрунтовано обирати цільові сегменти, оптимізувати розподіл маркетингових бюджетів і мінімізувати ризики міжнародної експансії.

Важливою перевагою застосування штучного інтелекту є автоматизація та оптимізація маркетингових комунікацій [2, с. 212-213]. Інтелектуальні системи дозволяють налаштовувати таргетовану рекламу в цифрових каналах, оптимізувати час і формат публікацій, а також персоналізувати контент відповідно до індивідуальних уподобань споживачів у різних країнах. Чат-боти

та віртуальні асистенти забезпечують цілодобову підтримку клієнтів різними мовами, що підвищує якість сервісу та сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду на міжнародному рівні. Автоматизація рутинних процесів дозволяє маркетинговим командам зосередитися на стратегічних завданнях і творчих аспектах розвитку бренду.

Окрему роль відіграє використання штучного інтелекту в управлінні брендом і репутацією на глобальному ринку. Системи моніторингу соціальних медіа та онлайн-простору в режимі реального часу здатні аналізувати тональність згадувань бренду, виявляти кризові сигнали та прогнозувати можливі репутаційні ризики. Це особливо важливо в умовах міжнародної діяльності, де локальні інформаційні скандали можуть швидко набувати глобального масштабу [3, с. 32-35]. Завдяки використанню штучного інтелекту підприємства отримують можливість оперативно реагувати на негативні події, адаптувати комунікаційні стратегії та підтримувати стабільний імідж бренду в різних культурних середовищах.

Разом із перевагами впровадження штучного інтелекту в міжнародні маркетингові стратегії супроводжується низкою викликів і ризиків. Серед них – питання якості та етичності використання даних, захисту персональної інформації клієнтів, відповідності локальним регуляторним вимогам у різних країнах, а також ризик алгоритмічних упереджень. Некоректно навчені моделі можуть відтворювати стереотипи або приймати рішення, які не враховують культурної специфіки окремих ринків. Тому впровадження штучного інтелекту потребує поєднання технологічних рішень із людським контролем, етичними стандартами та постійним аудитом алгоритмів.

Для українських підприємств використання штучного інтелекту в оптимізації міжнародних маркетингових стратегій відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Інтелектуальні інструменти дозволяють швидше адаптуватися до вимог іноземних споживачів, ефективніше просувати продукцію та послуги за кордоном, а також оптимізувати витрати на маркетинг у складних умовах глобальної економічної нестабільності [4, с. 497]. Водночас успішність упровадження таких технологій залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, наявності кваліфікованих фахівців і готовності менеджменту до інноваційних змін.

Отже, штучний інтелект стає важливим інструментом оптимізації міжнародних маркетингових стратегій підприємств, сприяючи більш глибокому розумінню глобальних ринків, підвищенню ефективності комунікацій і зростанню адаптивності бізнесу. Його впровадження дозволяє поєднувати стратегічне бачення з аналітичною точністю, що особливо важливо в умовах динамічного та висококонкурентного міжнародного середовища. Водночас довгостроковий ефект від використання штучного інтелекту можливий лише за умови відповідального та етичного підходу до його застосування, що забезпечить сталий розвиток підприємств у глобальному економічному просторі.

Список використаних джерел

1. Білик І.І., Лаврик К.Р. Використання штучного інтелекту в маркетингу: перспективи, переваги та недоліки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. №19.* 2023. С. 109-115. URL: https://www.researchgate.net/publication/372261554_VIKORISTANNA_STUCNOGO_INTELEKTU_V_MARENTINGU_PERSPEKTIVI_PEREVAGI_TA_NEDOLIKI

2. Береговенко Д.В., Пащук Л.В. Використання штучного інтелекту в стратегії просування товарів на глобальному ринку. *Актуальні проблеми економіки. №6.* 2024. С. 210-216. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Dmytro-Berehovenko-Lidia-Pashchuk-210-216.pdf

3. Дронова Т.С., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А. Штучний інтелект у маркетингових стратегіях логістичних компаній. *Економічний простір.* №199. 2025. С. 32-38. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-32-38-dronova.pdf

4. Козак К., Єгоров Б., Озарко К., Голодонюк О. Використання штучного інтелекту для оптимізації маркетингового ціноутворення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *336*(6), 2024. 492-499. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1289/1314

С. Н. Карраско Ластра,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГУ І РЕКЛАМНОМУ БІЗНЕСІ

Інноваційні та цифрові технології докорінно трансформують маркетинг і рекламний бізнес, змінюючи не лише інструменти просування, а й саму логіку взаємодії між брендами та споживачами. Якщо раніше маркетинг значною мірою ґрунтувався на інтуїції та загальних уявленнях про цільову аудиторію, то сьогодні він перетворюється на системний процес, побудований на даних, аналітиці та прогнозуванні поведінки клієнтів. Цифрове середовище дало можливість бізнесу працювати у режимі реального часу: запускати кампанії, миттєво оцінювати їхню ефективність, проводити A/B-тестування, адаптувати повідомлення до реакцій аудиторії та швидко реагувати на зміни ринку. У результаті маркетингові рішення стають точнішими, а витрати більш обґрунтованими.

Вагомим чинником розвитку сучасного маркетингу є використання великих даних (Big Data) та розвиненої аналітики [4, с. 58-60]. Компанії збирають інформацію з різних каналів: сайтів, мобільних застосунків, онлайн-магазинів, соціальних мереж, офлайн-точок продажу. Аналіз цих масивів даних дозволяє глибше зрозуміти шлях клієнта, від першого контакту з брендом до повторних покупок і формування лояльності. Маркетологи можуть виявляти приховані закономірності в поведінці споживачів, визначати найбільш ефективні канали комунікації, прогнозувати попит і планувати кампанії з урахуванням сезонності, регіональних особливостей та змін у споживчих настроях. Такий підхід сприяє підвищенню рентабельності інвестицій у рекламу та зменшенню неефективних витрат.

Штучний інтелект і машинне навчання відкривають новий рівень автоматизації маркетингових процесів. Алгоритми здатні аналізувати мільйони взаємодій користувачів із контентом і рекламою, визначати найбільш перспективні сегменти аудиторії та підбирати оптимальні повідомлення для кожної групи споживачів. Персоналізація стає ключовою конкурентною перевагою: клієнти отримують рекомендації товарів і послуг, які максимально відповідають їхнім інтересам, попереднім покупкам і поведінковим моделям. Чат-боти та віртуальні помічники на основі ШІ забезпечують безперервну комунікацію з клієнтами, оперативно відповідають на запити, допомагають у виборі продуктів і супроводжують користувача на всіх етапах взаємодії з

брендом. Це не лише покращує клієнтський сервіс, а й підвищує рівень довіри до компанії.

Соціальні мережі відіграють центральну роль у сучасному маркетингу та рекламі, адже саме там формується значна частина споживчих уподобань і трендів. Платформи, що належать компанії Meta, зокрема Instagram та Facebook, разом із TikTok створили нову культуру споживання контенту, де домінують візуальні формати, короткі відео, стрими та інтерактивні інструменти [2, с. 5-7]. Маркетинг у соціальних мережах передбачає не лише пряму рекламу, а й побудову спільнот, співпрацю з лідерами думок, створення вірусного контенту та розвиток двостороннього діалогу з аудиторією. Бренди отримують можливість швидко тестувати креативні ідеї, отримувати зворотний зв'язок і формувати емоційний зв'язок зі споживачами.

Суттєвого розвитку набули технології доповненої та віртуальної реальності, які відкривають нові можливості для креативної реклами та презентації продуктів. Доповнена реальність дозволяє інтегрувати цифрові елементи в реальний світ: наприклад, приміряти одяг або косметику через камеру смартфона, візуалізувати меблі в інтер'єрі чи взаємодіяти з брендом через інтерактивні фільтри. Віртуальна реальність, своєю чергою, створює повноцінні занурювальні середовища, у яких користувач може «відвідати» віртуальний шоурум, пройти брендований квест або ознайомитися з продуктом у форматі 360-градусного огляду. Такі інструменти підвищують емоційну залученість, формують унікальний користувацький досвід і сприяють кращому запам'ятовуванню бренду.

Автоматизація та використання CRM-систем і маркетингових платформ дають змогу вибудовувати комплексні стратегії взаємодії з клієнтами [1, с. 4-6]. Об'єднання даних із різних каналів комунікації в єдину систему дозволяє створювати персоналізовані воронки продажів, налаштовувати тригерні розсилки, керувати рекламними кампаніями та відстежувати ефективність кожного етапу контакту зі споживачем. Це підвищує узгодженість дій маркетингових і продажних команд, зменшує ризик втрати клієнтів і сприяє формуванню довгострокових відносин із аудиторією. Окрім цього, автоматизація знижує навантаження на фахівців, дозволяючи їм зосередитися на стратегічному плануванні та креативних рішеннях.

Важливим напрямом розвитку цифрового маркетингу є омніканальний підхід, який передбачає узгоджену комунікацію з клієнтом у всіх точках контакту, онлайн і офлайн. Споживач очікує цілісного досвіду: однакового рівня сервісу в соціальних мережах, на сайті, у мобільному застосунку та в фізичному магазині. Цифрові технології дозволяють синхронізувати ці канали, зберігати історію взаємодій із клієнтом і пропонувати релевантні рішення незалежно від того, де саме відбувається контакт із брендом. Такий підхід підвищує зручність для споживачів і зміцнює їхню лояльність.

Паралельно з можливостями зростають і виклики, пов'язані з активним використанням цифрових інструментів у маркетингу та рекламі [3, с. 6-8]. Захист персональних даних, дотримання принципів конфіденційності, прозорість

алгоритмів і відповідальне використання штучного інтелекту стають ключовими аспектами довіри між брендом і споживачем. Зростає роль етичних стандартів у рекламі, адже надмірна персоналізація або маніпулятивні практики можуть викликати негативну реакцію аудиторії. Компанії змушені враховувати правові обмеження, регуляторні вимоги та суспільні очікування, будуючи свої цифрові стратегії на принципах відкритості та поваги до користувача.

Таким чином, інноваційні та цифрові технології виступають потужним драйвером розвитку маркетингу й рекламного бізнесу, формуючи нову культуру взаємодії між брендами та споживачами. Вони забезпечують глибшу аналітику, персоналізацію комунікацій, автоматизацію процесів і створення унікального користувацького досвіду. Успіх у сучасному середовищі залежить не лише від упровадження новітніх інструментів, а й від здатності компаній стратегічно мислити, адаптуватися до змін і поєднувати технологічні можливості з розумінням людських потреб та цінностей.

Список використаних джерел

1. Буга Н.Ю., Огренчук А.В. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. *Економіка та суспільство. №79.* 2025. С. 1-7. URL: https://www.researchgate.net/publication/397848752_MARKETINGOVI_KOMUNIKACII_NOVOGO_POKOLINNA_CIFROVI_TEHNOLOGII_UPRAVLINNA_VZAEMODIEU_Z_KLIENTAMI

2. Гуща І. Використання цифрових технологій при розробці маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Path of Science. №9.* 2023. С. 1-8. URL: https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/2588/1174

3. Тельнов А.С., Жумела А.О., Зозуля О.В. Інноваційні маркетингові технології інформаційного забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство. №73.* 2025. С. 1-8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5792

4. Яворська Т.В., Сохецька А.В. Використання BIG DATA у сучасних маркетингових дослідженнях: нові можливості для прогнозування поведінки споживачів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2025. С. 57-63. URL: www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2025/63-2025/10.pdf

В. О. Кирилова,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

АНАЛІТИКА CUSTOMER JOURNEY ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Ефективне управління взаємодією з клієнтами в сучасних умовах динамічного ринку потребує глибокого розуміння їх поведінкових моделей та процесів сприймання пропозицій компанії [1, 2]. Аналіз customer journey виступає ключовим інструментом для виявлення точок контакту, факторів мотивації та бар'єрів, що впливають на прийняття рішення [1, 4]. Цей підхід дозволяє точно відстежити етапи, через які проходить клієнт від першого ознайомлення до остаточного придбання та подальшої лояльності [1, 2].

Обґрунтувати роль аналітики customer journey у зборі, аналізі та інтерпретації даних з різних каналів взаємодії з клієнтами з метою виявлення ключових закономірностей поведінки споживачів, сегментації клієнтської бази та визначення ефективності точок контакту, що забезпечує підвищення цілеспрямованості й економічної результативності маркетингових кампаній [1, 3].

Застосування аналітики customer journey сприяє формуванню більш цілісного та інтегрованого підходу до управління клієнтським досвідом [1, 2]. Вона створює можливості для персоналізації пропозицій, підвищення рівня залученості та, відповідно, зростання показників збереження клієнтів і доходів компанії [3, 5]. Водночас, впровадження таких систем вимагає ретельної організації процесів збору та обробки даних, дотримання нормативних вимог щодо приватності та безпеки інформації, а також постійного вдосконалення аналітичних інструментів [7, 8]. В результаті, аналітика customer journey стає невід'ємною складовою сучасних маркетингових стратегій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку і ефективно використовувати ресурси для досягнення бізнес-цілей [1, 2, 3].

Збір даних на різних етапах подорожі клієнта є ключовим елементом для розуміння його поведінки, мотивацій та потреб [1, 3]. На початкових стадіях, таких як усвідомлення потреби або пошук інформації, використовуються переважно кілька каналів збору даних, зокрема веб-аналітика, аналітика пошукових запитів та дослідження соціальних мереж [3]. Це дозволяє ідентифікувати інтереси та поведінкові тенденції потенційних клієнтів [1, 3]. На етапі порівняння та оцінки варіантів важливі дані із систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), опитування та інтерв'ю, що допомагають з’ясувати критерії вибору та очікування [3, 4]. Після ухвалення рішення про

покупку використовуються транзакційні системи для збору інформації про замовлення, фінансові операції і канал джерела, що спонукали клієнта до здійснення покупки [3]. Для аналізу задоволеності та лояльності застосовуються опитування, фідбеки, а також аналіз поведінки після покупки через системи підтримки клієнтів та сервісні платформи [1, 4]. Важливим аспектом є інтеграція даних із різних джерел у централізовані системи для створення цілісної картини шляхів клієнтів [2, 4]. За допомогою сучасних інструментів, таких як веб-аналіз, побудова моделей поведінки, трекінг у реальному часі та системи автоматизації маркетингу, збір інформації стає більш точним та оперативним [3, 4].

Аналіз та візуалізація шляхів клієнтів є ключовими етапами у розумінні взаємодії споживачів із брендом та визначенні ефективності маркетингових заходів [1, 2]. На цьому етапі здійснюється систематичне вивчення шляхів, якими клієнти переходять від першої взаємодії до завершення покупки, а також визначення критичних точок фізичного або цифрового контакту, що впливають на ухвалення рішення [1, 4]. Важливим аспектом є ідентифікація характерних сценаріїв поведінки, які можуть грунтуватися на сегментації аудиторії, демографічних або поведінкових ознаках, що дозволяє більш точно налаштовувати маркетингові заходи [3, 4]. Для ефективного аналізу використовуються сучасні інструменти візуалізації даних, зокрема карти шляху клієнта, побудовані за допомогою графів, діаграм та інтерактивних панелей [1, 2].

Значущим аспектом є використання аналітичних метрик, таких як конверсійні коефіцієнти, час взаємодії, рівень відмов і повторних звернень [3, 4]. Вони дозволяють оцінити ефективність окремих каналів та точок контакту, формуючи цілісну картину клієнтського шляху [1, 3]. За допомогою таких даних можна адаптувати маркетингові тактики, покращити клієнтський досвід і збільшити ймовірність позитивного результату на кожному етапі [3, 5]. Проте, щоб отримати комплексне уявлення про взаємодію клієнтів з брендом через різні точки контакту, використовують інтеграцію даних та міжканальні підходи [2, 4]. Застосування міжканальних підходів передбачає збір, об’єднання та аналіз інформації з різних каналів комунікації: вебсайтів, соціальних мереж, мобільних додатків, офлайн-мереж та інших платформ [2, 4]. Це забезпечує цілісність даних та дозволяє побудувати повну картину поведінки клієнтів, що в свою чергу сприяє точнішому прогнозуванню їхніх потреб та бажань [2, 3].

Оцінка ефективності маркетингових заходів за допомогою аналітики customer journey дозволяє отримати об’єктивне уявлення про вплив різних стратегій на поведінку клієнтів і фінансові показники компанії [3, 4]. Аналіз зібраних даних дозволяє визначити, які етапи клієнтської подорожі сприяють конверсії, а які потребують додаткового опрацювання або змін у маркетингових комунікаціях [1,3]. Наприклад, відстеження дій користувачів на всіх точках взаємодії від першого контакту до завершення покупки чи повторних закупів дає можливість оцінити ступінь залученості та виявити слабкі місця у воронці продажів [1, 3, 4]. Не менш важливим є застосування відповідних метрик і показників, що дозволяє виміряти ROI (повернення інвестицій), підвищити

точність таргетингу та персоналізації, а також оптимізувати бюджетування рекламних кампаній [3, 5]. Крім того, інтеграція даних з різних каналів допомагає створити цілісну картину поведінки клієнтів, що є ключовим для розробки більш ефективних стратегій залучення і утримання [2, 4]. Регулярна оцінка результатів дозволяє швидко реагувати на змінювані умови ринку та потреби споживачів, забезпечуючи гнучкість і адаптивність маркетингових підходів [3].

Багато практичних кейсів та емпіричних даних у контексті аналітики customer journey демонструють її значний потенціал для підвищення ефективності маркетингових стратегій [2, 3, 4]. Одним із найбільш показових прикладів є кейс великих роздрібних компаній, які впровадили системи збору даних на всіх етапах подорожі клієнта, а саме від першої взаємодії до післяпродажного обслуговування [2, 4]. Це дозволило не лише ідентифікувати слабкі місця у клієнтському досвіді, але й оперативно реагувати на зміни у поведінці споживачів, що призвело до зростання конверсії та лояльності [2, 3].

Емпіричні дослідження підтверджують, що персоналізація пропозицій та комунікацій, заснована на аналітиці customer journey, позитивно впливає на показники залученості та обсяги продажів [3, 5]. Наприклад, аналіз даних дозволяє виявити найефективніші канали комунікації для різних сегментів клієнтів, що сприяє зниженню витрат на маркетинг і підвищенню рентабельності [3, 4]. У рамках кейсів також демонструється, що інтеграція даних з різних джерел, таких як CRM, веб-аналітики, соціальних мереж, забезпечує цілісне уявлення про поведінку споживачів і відкриває нові можливості для таргетингу та персоналізації [2, 3, 4]. Також одним з прикладів є компанії, які використовують штучний інтелект для аналізу шляху клієнта, значно покращують точність сегментації та дозволяють більш ефективно спрямовувати ресурси на найбільш перспективні цільові групи [6, 8]. Водночас, при впровадженні таких рішень важливо враховувати ризики, зокрема ймовірність неправильного тлумачення даних або порушення конфіденційності [7, 8].

Загалом, аналіз customer journey дозволяє отримати глибше розуміння поведінкових моделей та мотивацій клієнтів, що є ключовим для підвищення ефективності маркетингових зусиль [1, 3]. Чітке визначення та відстеження кожного етапу подорожі клієнта сприяє створенню більш зважених стратегій, орієнтованих на реальні потреби та очікування аудиторії [1, 2]. Впровадження систем аналітики дозволяє не лише збирати та об'єднувати дані з різних каналів, але й виявляти критичні точки втрати потенційних клієнтів, що дає можливість оперативно коригувати підходи та підвищувати конверсію [2, 3, 4]. Крім того, використання інструментів візуалізації шляхів клієнтів дозволяє зробити аналіз більш доступним для команд різних рівнів, сприяючи більш обґрунтованому прийняттю рішень [1, 2]. Практичний досвід та емпіричні дані підтверджують, що інтегровані підходи, персоналізація та таргетинг значною мірою підсилюють результати маркетингових кампаній [3, 5, 8]. Разом із тим, необхідно враховувати ризики, зокрема можливі порушення приватності та недостовірність даних, що вимагає дбайливого та відповідального підходу до їх обробки [7, 8].

Список використаних джерел

1. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420. (SURFconext)

2. Gerea C., Gonzalez-Lopez F., Herskovic V. Omnichannel Customer Experience and Management: An Integrative Review and Research Agenda. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 5. Art. 2824. DOI: 10.3390/su13052824. (MDPI)

3. Padilla N., Ascarza E., Netzer O. The Customer Journey as a Source of Information. *Quantitative Marketing and Economics*. 2025. Vol. 23. P. 379–418. DOI: 10.1007/s11129-024-09287-y. (Springer Nature Link)

4. Neslin S. A. The Omnichannel Continuum: Integrating Online and Offline Channels Along the Customer Journey. *Journal of Retailing*. 2022. Vol. 98, No. 1. P. 111–132. DOI: 10.1016/j.jretai.2022.02.003. (ScienceDirect)

5. Weidig J., Weippert M., Kuehnl C. Personalized Touchpoints and Customer Experience: A Conceptual Synthesis. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 175. Art. 114641. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114641. (ScienceDirect)

6. Hardcastle K., Vorster L., Brown D. M. Understanding Customer Responses to AI-Driven Personalized Journeys: Impacts on the Customer Experience. *Journal of Advertising*. 2025. Vol. 54, No. 2. P. 176–195. DOI: 10.1080/00913367.2025.2460985. (Heriot-Watt Research Portal)

7. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the Protection of Natural Persons with Regard to the Processing of Personal Data and on the Free Movement of Such Data, and Repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. 2016. OJ L 119. P. 1–88. (EUR-Lex)

8. Das A., Mishra S., Mayaluri Z. L. Business Intelligence, AI-Driven Personalization, and Ethical Customer Segmentation in E-Commerce: A Systematic Review of Consumer Trust and Digital Marketing. *SN Business & Economics*. 2026. Vol. 6. Art. 84. DOI: 10.1007/s43546-026-01079-8. (Springer Nature Link)

А. Д. Лісова,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
ОПП «Маркетинг і реклама»;
Л. О. Плахотнікова,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Міжнародний маркетинг є складною системою організації діяльності підприємства на зовнішніх ринках, яка формується під впливом процесів інтернаціоналізації світової економіки. Його сутність полягає у виявленні, формуванні та задоволенні попиту споживачів різних країн з урахуванням економічних, соціальних, культурних, політичних та правових особливостей кожного національного середовища. Об'єктом міжнародного маркетингу виступає співвідношення попиту і пропозиції на зовнішніх ринках, а також механізми формування та задоволення потреб споживачів у глобальному середовищі [1].

Виникнення міжнародного маркетингу безпосередньо пов'язане з розвитком міжнародної торгівлі, глобалізацією виробництва та капіталу, поглибленням міжнародного поділу праці. Підприємства, які виходять за межі національного ринку, змушені адаптувати свою діяльність до нових умов функціонування, що обумовлює використання різних форм міжнародної діяльності: імпортного та експортного маркетингу, зовнішньоекономічного, транснаціонального, мультирегіонального та глобального маркетингу. Кожна з цих форм передбачає різний рівень інтеграції підприємства у світову економіку та різний ступінь адаптації маркетингових інструментів до локальних ринків [1, 2, 3].

На відміну від внутрішнього маркетингу, який орієнтований на національний ринок і функціонує в умовах відносно стабільного правового та економічного середовища, міжнародний маркетинг характеризується підвищеним рівнем невизначеності та ризику. Основними відмінностями є необхідність врахування менталітету споживачів, культурних і релігійних традицій, мовних бар'єрів, відмінностей у рівні економічного розвитку, відкритості ринків, податкових системах, валютних курсах та політичній стабільності країн. Особливе значення має адаптація товару до кліматичних, соціально-економічних та історичних умов конкретного ринку. Разом із тим внутрішній і міжнародний маркетинг мають спільну методологічну основу: використовують однакові інструменти аналізу попиту і пропозиції, концепцію життєвого циклу товару, однакові методи дослідження конкурентів та оцінки ефективності [1, 2, 3].

Вибір моделі виходу на міжнародний ринок може здійснюватися за різними підходами. Суб'єктивний підхід базується на досвіді, інтуїції та особистих переконаннях керівника підприємства. Він не потребує значних витрат на аналітичні дослідження, проте містить високий рівень ризику. Дискретний підхід передбачає оцінку кількох ключових показників (розмір і потенціал ринку, стан конкуренції, рівень ризиків, відкритість економіки). Він потребує достовірної статистичної інформації, але є більш обґрунтованим. Найбільш ефективним вважається комплексний підхід, що передбачає всебічний аналіз економічних, соціальних, політичних, технологічних та культурних факторів розвитку країни. Такий підхід мінімізує ризики, однак потребує значних фінансових ресурсів і часу на проведення маркетингових досліджень [1, 3].

Стратегія виходу підприємства на міжнародний ринок визначається його цілями, ресурсами, масштабами діяльності та бажаним рівнем контролю. Основними формами є експорт (прямий або непрямий), створення спільних підприємств (ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво, спільне володіння) та прямі іноземні інвестиції, що передбачають відкриття власних виробничих підрозділів за кордоном. Кожна з форм має свої переваги та недоліки щодо рівня ризику, обсягу інвестицій та контролю над діяльністю [2, 4].

Ефективне управління маркетингом передбачає системну роботу в чотирьох ключових напрямах: інформаційне забезпечення, раціональне використання елементів комплексу маркетингу, організацію маркетингової діяльності та контроль результатів. Контроль включає аналіз виконання планів, оцінку відхилень між фактичними та запланованими показниками, дослідження ефективності товарних груп, регіонів, каналів збуту та рекламних кампаній. Основними показниками оцінки ефективності маркетингової діяльності є рівень обізнаності про бренд, частка споживачів, що здійснили пробну покупку, коефіцієнт відтоку клієнтів, індекс задоволеності (CSI), дохід, чиста дисконтна вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), рентабельність інвестицій (ROI) та пожиттєва цінність клієнта (CLTV) [4, 5, 6].

Показовим прикладом ефективної реалізації міжнародного маркетингу є діяльність німецької компанії Alfred Karcher SE & Co. KG, заснованої у 1935 році. Компанія спеціалізується на виробництві техніки для прибирання та має понад 150 представництв у 80 країнах світу, більше 15 тисяч співробітників та понад 1100 патентів. Продукція бренду реалізується більш ніж у 175 країнах, а обсяг продажів у 2022 році досяг 3 161 млн євро, що свідчить про її лідерські позиції на світовому ринку [7, 8].

В Україні компанія працює з 2006 року у формі ТОВ «Керхер». Основними напрямами діяльності є оптова та роздрібна торгівля побутовими електроприладами, сервісне обслуговування та ремонт обладнання. У 2023 році підприємство отримало понад 1,5 млрд грн доходу від реалізації продукції та послуг, а прибуток до оподаткування склав 197 млн грн. Зростання фінансових показників пов'язане зі збільшенням маркетингового бюджету, розширенням асортименту та активізацією збутової діяльності. Аналіз ліквідності свідчить про

здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати стабільну платоспроможність [8].

Маркетингова діяльність компанії базується на поєднанні концепцій 4P (Product, Price, Place, Promotion) та 4C (Consumer, Cost, Convenience, Communication). Товарна політика передбачає дві основні категорії продукції: Home & Garden (орієнтована на кінцевих споживачів, модель B2C) та Professional (орієнтована на бізнес-клієнтів, модель B2B). Продукція характеризується високою якістю, надійністю, ергономічністю та екологічністю [8, 9].

Цінова політика компанії спрямована на забезпечення конкурентоспроможності та формування позитивного сприйняття бренду. Використовуються гнучкі інструменти ціноутворення: акції, знижки, програми розстрочки, різні форми оплати. Збутова політика охоплює широку географію присутності, розвинену сервісну мережу, гарантійне обслуговування та логістичну підтримку клієнтів [7, 8].

Комунікаційна політика орієнтована на підтримку довгострокових відносин із клієнтами, активне використання цифрових каналів, соціальних мереж та онлайн-платформ. В умовах воєнного стану компанія зосередила увагу на утриманні постійних клієнтів, соціальній відповідальності та підтримці суспільства, а також припинила діяльність на ринку Росії, що відповідає її корпоративним цінностям [7, 8].

Корпоративна стратегія компанії базується на принципах сталого розвитку, які включають екологічну відповідальність («нульові викиди»), оптимізацію використання ресурсів («зменшення, повторне використання, переробка») та активну соціальну позицію («соціальний герой»). Важливим елементом є впровадження системи CRM, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами та підвищення їхньої лояльності [9].

Отже, комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю, поєднання стратегічного планування, фінансової стабільності та соціальної відповідальності забезпечують компанії стійкі конкурентні переваги як на українському, так і на міжнародному ринках.

Список використаних джерел

1. Міжнародний маркетинг: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. А. В. Таранич, В. Я. Омельченко, В. Г. Кузнєцов, С. В. Громенкова. Вінниця: ДонНУ ім. В.Стуса. 2017. 279 с.

2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2012. 612 с.

3. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ : Наука. 2019. 197 с.

4. Іванієнко В. В., Ковальчук К. В. Маркетингові стратегії формування конкурентоспроможного бренду на міжнародних ринках. Бізнес Інформ. 2022. №1. С.444–450. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-1-444-450

5. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 450–455. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-1-450-455

6. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.

7. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.

8. Офіційний сайт компанії Керхер Україна. URL: https://www.kaercher.com/ua-uk/

9. Стратегія сталого розвитку компанії Керхер. URL: https://s1.kaercher-media.com/media/file/209829/2022_sustainability_report_en.pdf

В. А. Мартюшева,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВА АНАЛІТИКА ПОВЕДІНКИ ІНОЗЕМНИХ СПОЖИВАЧІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Глобальний ринок транскордонної електронної комерції демонструє стійку та динамічну тенденцію до зростання. За прогнозами, обсяг сегмента B2C у сфері міжнародної онлайн-торгівлі у 2025 році сягне 1,47 трлн доларів США, а до 2032 року – зросте до 4,81 трлн доларів США [1]. Загальний світовий ринок електронної комерції у 2026 році прогнозується на рівні 3,89 трлн доларів США [2]. Ці показники вказують, що для компаній, які працюють на експорт, цифрові канали вже не просто зручний варіант, а основний спосіб виходу на нові ринки, особливо коли традиційна торгівля ускладнена логістикою та геополітичними факторами.

У національному контексті українські експортери також демонструють позитивну динаміку. Попри виклики воєнного часу, обсяг українського ринку електронної комерції у 2024 році склав 239 млрд грн (близько 5,8 млрд доларів США), а у першому півріччі 2025 року зріс на 23% в доларовому еквіваленті [3]. Українські компанії активно інтегруються у міжнародні цифрові торговельні платформи, зокрема Amazon, Etsy та eBay. Важливу роль тут відіграє Укрпошта, яка забезпечує значну частку міжнародних відправлень для малого та середнього бізнесу [4]. Саме через такі платформи багато виробників змогли зберегти експортні продажі та знайти нових клієнтів, тому аналіз поведінки іноземних покупців стає невід’ємною частиною маркетингового процесу.

Особливості цифрової поведінки іноземних споживачів демонструють суттєві трансформації. Мобільний шопінг домінує: мобільні пристрої формують

понад 60 % глобального веб-трафіку, а у 2025 році близько 59 % роздрібних онлайн-продажів припадатиме на m-commerce [5]. Іноземні покупці особливо чутливі до персоналізації пропозицій, швидкості та прозорості доставки, зручних локальних способів оплати, а також до того, наскільки активно бренд спілкується в соціальних мережах. Ці аспекти роблять цифрову аналітику необхідним інструментом для сегментації аудиторії, розуміння сезонних трендів і коригування маркетингових підходів під конкретні країни та групи споживачів.

Практичні кейси українських експортерів демонструють результативність застосування цифрової аналітики у міжнародній електронній торгівлі. Зокрема, український бренд одягу Ni Grama Dramy на маркетплейсі Etsy завдяки SEO-оптимізації лістингів, налаштуванню рекламних кампаній та глибокому аналізу ключових слів зміг збільшити дохід на 103 % і кількість замовлень на 142 % [6]. Тут аналітика дозволила виявити, які саме запити іноземні покупці (переважно з США та Європи) вводять у пошук, як довго вони залишаються на сторінках товарів і де саме відмовляються від покупки, що дало змогу швидко скоригувати описи, фото та ключові слова під реальні потреби аудиторії. Аналогічно, виробник аксесуарів для волосся на Etsy досяг зростання обороту на 49 % та замовлень на 80 % завдяки оптимізації рекламних кампаній, поліпшенню контенту та впровадженню A/B-тестів, котрі дозволили ефективніше використовувати бюджет і підвищити конверсію [7]. У цьому випадку дані з інструментів на кшталт Google Analytics 4 та Etsy Seller Analytics допомогли зрозуміти, з яких країн приходить найбільше трафіку, які пристрої використовують покупці та на якому етапі вони покидають кошик, що призвело до точнішого таргетингу та персоналізації пропозицій.

Ще один приклад – український виробник кованих інструментів для деревообробки Kharkiv Forge на Etsy, який після аналізу конкурентів, оптимізації лістингів та запуску таргетованої реклами збільшив дохід магазину на 91 %, а кількість топових позицій у пошуку – на 36 одиниць [8]. Тут ключову роль відіграли дані про поведінку іноземних майстрів і хобі-ентузіастів (з США, Канади, Європи), які шукають унікальні handmade-інструменти: аналіз пошукових запитів і конкурентних лістингів дозволив переписати описи, додати релевантні теги та налаштувати рекламу саме на тих, хто готовий платити преміум-ціну за якість.

У всіх цих випадках аналітичні інструменти допомогли швидко виявити слабкі місця в лістингах, краще зрозуміти, що саме шукають іноземні покупці, адаптувати контент та рекламу під їхні реальні запити, а також оптимізувати бюджет і підвищити загальну видимість товарів на платформах.

Цифрова аналітика безпосередньо впливає на всі елементи маркетинг-міксу у зовнішньоекономічній діяльності. Вона дозволяє персоналізувати товари та адаптувати асортимент під різні ринки, оцінювати еластичність цін залежно від країни та купівельної спроможності, обґрунтовано обирати платформи збуту та впроваджувати таргетовану рекламу на основі реальних поведінкових даних. Аналітичні дослідження українського та європейського ринків показують, що саме такий підхід робить маркетингові стратегії більш точними, зменшує марні

витрати на рекламу й підвищує загальну ефективність кампаній у транскордонній торгівлі.

Таким чином, цифрова аналітика поведінки іноземних споживачів поступово стає стратегічним механізмом управління маркетингом зовнішньоекономічної діяльності. Вона дає українським підприємствам можливість не просто реагувати на глобальні тренди, але й активно використовувати їх для підвищення конкурентоспроможності, адаптації асортименту й ціноутворення, вибору оптимальних каналів збуту та просування. У сучасних умовах цифровізації та воєнних викликів саме системний аналіз даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати зміни попиту, підвищувати конверсію та забезпечувати стійке зростання бізнесу на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Cross-border e-commerce market : global industry analysis, size, share, growth, trends, and forecast, 2025–2032. Coherent Market Insights, 2025. URL: https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/cross-border-ecommerce-market

2. E-commerce worldwide – statistics & facts. Statista, 2025. URL: https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide

3. Ukrainian eCommerce Market in H1 2025: A Comprehensive Research by Promodo. Promodo, 2025. URL: https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h1-2025

4. Ukrposhta and AfterShip enabling Ukrainian online merchants in cross-border e-commerce. Universal Postal Union, 2025. URL: https://www.upu.int/en/news/2025/april/ukrposhta-and-aftership-enabling-ukrainian-online-merchants-in-crossborder-ecommerce

5. Mobile commerce statistics 2025. SellersCommerce, 2025. URL: https://www.sellerscommerce.com/blog/mobile-commerce-statistics/

6. Ni Grama Dramy Etsy store success. Netpeak, 2025. URL: https://netpeak.us/cases/ni-grama-dramy-etsy-store-success/

7. How to beat the competition and increase revenue by 1.5 times: a case study of Etsy promotion for the hair accessories niche. Netpeak, 2025. URL: https://netpeak.us/blog/how-to-beat-the-competition-and-increase-revenue-by-1-5-times-a-case-study-of-etsy-promotion-for-the-hair-accessories-niche/

8. Kharkiv Forge Etsy Case Study: +91% Revenue Growth and Enhanced Visibility on Etsy. Netpeak, 2025. URL: https://netpeak.us/cases/kharkiv-forge-etsy-revenue-growth

Н. М. Матвєєва,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу;
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ BIG DATA ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується системною цифровою трансформацією, що охоплює виробничі, торговельні та комунікаційні процеси. У цьому контексті електронна комерція перестала виконувати допоміжну функцію та перетворилася на один із базових механізмів організації ринкового обміну. Розширення доступу до інтернету, поширення мобільних пристроїв і розвиток фінтех-інфраструктури зумовили суттєве зростання обсягів онлайн-продажів і зміну моделей споживчої поведінки.

За даними міжнародних аналітичних оглядів, зокрема звітів United Nations Conference on Trade and Development та Organisation for Economic Co-operation and Development [1], частка електронної торгівлі у світовому роздрібному обороті демонструє стабільну тенденцію до зростання, а цифрові канали продажу стають домінуючими у багатьох секторах економіки. Поряд із цим дослідження McKinsey & Company [2] підкреслюють, що компанії, які активно використовують аналітику даних у прийнятті рішень, демонструють вищі темпи зростання продуктивності та прибутковості порівняно з конкурентами.

Поглиблення цифровізації об’єктивно призводить до накопичення значних масивів інформації про транзакції, поведінку користувачів, логістичні операції та маркетингову активність. Сукупність цих даних формує нову основу управління, де інформаційний ресурс набуває стратегічного значення. У такому середовищі Big Data виступає не лише технологією зберігання великих обсягів інформації, а інструментом виявлення закономірностей, побудови прогнозних моделей і підтримки управлінських рішень.

Однак масштабування електронної комерції супроводжується низкою системних і структурних викликів, що стримують повноцінну реалізацію її потенціалу. Передусім варто звернути увагу на проблему фрагментації інформаційних потоків. Значна частина підприємств акумулює великі масиви даних із різних джерел – вебсайтів, мобільних застосунків, CRM-систем, платіжних сервісів, логістичних платформ, соціальних мереж – однак ці масиви часто залишаються роз’єднаними між собою. Відсутність інтегрованої архітектури управління даними призводить до дублювання інформації, виникнення суперечностей у показниках та втрати цілісності аналітичної картини. У таких умовах складно відтворити повний клієнтський шлях – від першого контакту з брендом до повторної покупки та формування лояльності.

Фрагментованість джерел даних ускладнює також проведення глибинного поведінкового аналізу, сегментацію аудиторії та побудову коректних прогнозних

моделей. Підприємство може володіти значним обсягом інформації, але без належної систематизації вона не трансформується у стратегічний ресурс. У результаті управлінські рішення приймаються на основі часткових або застарілих даних, що знижує їх обґрунтованість та ефективність. Таким чином, проблема полягає не у дефіциті інформації, а у відсутності її комплексної інтеграції та аналітичної інтерпретації.

Другим вагомим викликом є ресурсна складність впровадження алгоритмів машинного навчання та систем штучного інтелекту. Хоча потенційні переваги таких технологій є очевидними, їх практична реалізація потребує значних інвестицій у технічну інфраструктуру. Йдеться про створення або оренду обчислювальних потужностей, впровадження хмарних сервісів, налаштування систем зберігання та обробки великих обсягів даних. Крім того, для коректної роботи моделей необхідні якісні та очищені набори даних, що передбачає додаткові витрати на їх підготовку, валідацію та оновлення.

Не менш важливою є проблема кадрового забезпечення. Розробка, тестування та супровід інтелектуальних систем вимагають участі фахівців з аналітики даних, програмування, статистичного моделювання та цифрового менеджменту. Дефіцит таких спеціалістів на ринку праці підвищує вартість їх залучення та ускладнює формування внутрішніх команд. Особливо відчутними ці бар'єри є для малих і середніх підприємств, які функціонують в умовах обмежених фінансових можливостей та не завжди можуть дозволити собі масштабні інвестиції у цифрову інфраструктуру. Унаслідок цього виникає ризик посилення диспропорцій між великими гравцями ринку та меншими суб'єктами господарювання.

Окремого розгляду потребують питання інформаційної безпеки та етичного використання персональних даних. Розширення електронної комерції неминуче пов'язане з обробкою конфіденційної інформації про споживачів, включаючи їхні контактні дані, історію покупок, платіжні реквізити та поведінкові характеристики. Уразливість інформаційних систем до кібератак, витоків даних або несанкціонованого доступу створює суттєві ризики як для бізнесу, так і для клієнтів. Будь-які порушення у цій сфері можуть мати не лише фінансові наслідки, а й призвести до втрати довіри та зниження репутаційного капіталу компанії.

Водночас використання алгоритмів штучного інтелекту актуалізує проблему прозорості прийняття рішень. Автоматизовані системи можуть впливати на формування цін, персоналізацію пропозицій або оцінювання платоспроможності клієнтів. За відсутності чітких механізмів контролю та пояснюваності алгоритмів виникає ризик упередженості або дискримінаційних практик. Саме тому дотримання міжнародних стандартів захисту даних, впровадження політик відповідального використання інформації та забезпечення відкритості алгоритмічних процедур стають необхідною умовою сталого розвитку електронної комерції.

Отже, структурні виклики, пов'язані з інтеграцією даних, ресурсною складністю впровадження інновацій та забезпеченням інформаційної безпеки,

визначають потребу у комплексному та збалансованому підході до цифрової трансформації підприємств. Лише за умови системного вирішення зазначених проблем електронна комерція зможе повною мірою реалізувати потенціал Big Data та штучного інтелекту як стратегічних чинників конкурентоспроможності.

Наступним кроком має стати поетапне впровадження інструментів штучного інтелекту у ключові бізнес-процеси. Персоналізовані рекомендаційні системи, автоматизовані сервіси підтримки клієнтів, алгоритми оптимізації запасів і динамічного ціноутворення дозволяють підвищити операційну ефективність і покращити якість обслуговування. Така інтелектуалізація процесів сприяє зростанню конверсії, зменшенню витрат та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Не менш важливим є розвиток кадрового потенціалу. Підготовка фахівців у сфері аналітики даних, цифрового маркетингу та управління IT-проєктами забезпечує можливість повноцінного використання технологічних рішень. Співпраця бізнесу з освітніми та науковими інституціями може стати каталізатором впровадження інноваційних підходів у практику електронної торгівлі.

Паралельно необхідно вдосконалювати нормативно-правове середовище, гармонізуючи його з міжнародними стандартами регулювання цифрової економіки. Формування прозорих правил обробки даних та електронних транзакцій створює передумови для сталого розвитку e-commerce та зміцнення довіри з боку споживачів.

Таким чином, розвиток електронної комерції в сучасних умовах набуває характеру інтелектуалізованої системи, в основі якої лежить використання великих даних та алгоритмів штучного інтелекту. Їх інтеграція дозволяє підвищити адаптивність підприємств до змін ринкового середовища, оптимізувати витрати та формувати довгострокові конкурентні переваги. У перспективі саме здатність трансформувати дані у стратегічний ресурс визначатиме ефективність функціонування суб’єктів господарювання у глобальному цифровому просторі.

Список використаних джерел

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Digital Economy Outlook 2022*. Paris: OECD Publishing, 2022. 332 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook_f0b5c251-en.html

2. McKinsey & Company. *The State of AI in 2023: Generative AI’s Breakout Year*. New York: McKinsey & Company, 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-AIs-breakout-year

О. Ю. Олішевко,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ОСНОВІ BIG DATA В DIGITAL-МАРКЕТИНГУ

Стрімка цифровізація суспільства суттєво змінила логіку взаємодії брендів зі споживачами. Традиційні масові комунікації дедалі частіше втрачають ефективність, оскільки користувачі перевантажені інформаційними повідомленнями та рекламою. У цих умовах персоналізація маркетингових комунікацій стає ключовим інструментом привернення уваги та побудови довготривалих відносин із клієнтами. Використання Big Data в digital-маркетингу дозволяє перейти від універсальних повідомлень до індивідуалізованих комунікацій, що враховують контекст, інтереси, поведінкові особливості та попередній досвід кожного користувача.

Big Data у сфері маркетингових комунікацій охоплює масиви структурованих і неструктурованих даних, які надходять із численних цифрових каналів. До таких джерел належать веб-аналітика, мобільні застосунки, соціальні мережі, CRM-системи, платформи електронної комерції, а також дані з офлайн-точок контакту, інтегровані в єдині аналітичні платформи [3, с. 10-13]. Сукупний аналіз цих даних дає змогу формувати комплексні профілі споживачів, що відображають не лише їхні соціально-демографічні характеристики, а й реальні потреби, інтереси, стиль життя та споживчі звички. Завдяки цьому маркетингові стратегії стають більш точними та орієнтованими на конкретні сегменти аудиторії.

Персоналізація комунікацій на основі Big Data реалізується через різні інструменти digital-маркетингу, зокрема таргетовану рекламу, контент-маркетинг, email-маркетинг, push-повідомлення, персоналізовані рекомендаційні системи та динамічні веб-сторінки. Алгоритми машинного навчання аналізують поведінку користувачів у режимі реального часу та адаптують повідомлення відповідно до індивідуальних уподобань. Наприклад, користувачі отримують рекомендації товарів на основі історії переглядів і покупок, персоналізовані пропозиції з урахуванням геолокації або часу доби, а також контент, що відповідає їхнім інтересам у соціальних мережах. Це підвищує релевантність комунікацій і сприяє формуванню позитивного користувацького досвіду [1, с. 273-274].

Застосування Big Data в персоналізації дозволяє оптимізувати всі етапи взаємодії зі споживачем. На етапі формування обізнаності про бренд персоналізовані рекламні повідомлення допомагають привертати увагу саме тих

користувачів, для яких продукт або послуга є потенційно цінними. Під час розгляду пропозиції персоналізований контент сприяє глибшому залученню аудиторії та формуванню довіри [4, с. 5-7]. На етапі прийняття рішення персональні знижки, рекомендації та спеціальні пропозиції можуть стимулювати конверсію. У подальшому персоналізовані програми лояльності та комунікації після покупки сприяють утриманню клієнтів і підвищенню їхньої довгострокової цінності для бренду.

Разом із очевидними перевагами персоналізації на основі Big Data виникають ризики, пов'язані з конфіденційністю, етичними аспектами та кібербезпекою [2, с. 965-967]. Надмірний збір даних і агресивна персоналізація можуть призвести до зниження довіри споживачів, особливо у випадках непрозорого використання інформації або витоків даних. Споживачі дедалі більше усвідомлюють цінність власної приватності та очікують від компаній відповідального ставлення до персональних даних. У цьому контексті важливими є впровадження принципів «privacy by design», використання анонімізації даних, надання користувачам контролю над власними даними та чітке інформування про цілі їх обробки.

Подальший розвиток технологій аналізу даних, штучного інтелекту та автоматизації процесів маркетингових комунікацій сприятиме поглибленню персоналізації та переходу до більш проактивних і контекстно чутливих взаємодій зі споживачами. У майбутньому маркетингові комунікації дедалі більше ґрунтуватимуться на прогнозній аналітиці, яка дозволятиме передбачати потреби клієнтів ще до їх усвідомлення самими користувачами. Водночас успішність таких підходів залежатиме від здатності компаній поєднувати технологічні інновації з людяним підходом до комунікації, де пріоритетом є створення цінності для споживача, а не лише оптимізація показників ефективності маркетингових кампаній.

У підсумку персоналізація маркетингових комунікацій на основі Big Data в digital-маркетингу є потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності брендів у цифровому середовищі. Вона дозволяє формувати релевантні, своєчасні та цінні для користувачів повідомлення, підвищувати ефективність комунікаційних стратегій і зміцнювати довгострокові відносини з клієнтами. Однак досягнення сталого ефекту можливе лише за умови відповідального використання даних, дотримання етичних принципів і орієнтації на потреби та права споживачів у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Чижова Ю. Big Data як рушійна сила стратегій цифрового маркетингу. *Таврійський науковий вісник. №24.* 2025. С. 271-277. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11454/678-Текст%20статті-644-1-10-20250725.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2. Сергієнко Т.В. Big Data у фінансовому секторі: прогнозування ризиків та тенденції. *Наукові інновації та передові технології.* №8 (36). 2024. С. 963-972. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13823/13889

3. Федорченко А.В. Інтеграція цифрових маркетингових інструментів у систему управління ефективністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. С. 1-16. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/671/669

4. Яловега Н. І. Роль маркетингових комунікацій у формуванні стійкої конкурентної переваги бренду в умовах цифрової економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* (19). 2025. С. 1-8. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-19-04-15/2025-19-04-15

В. А. Остропільська,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасній цифровій економіці соціальні мережі перетворилися на системоутворюючий елемент маркетингових комунікацій підприємств. Вони більше не виконують роль допоміжного каналу просування, а інтегруються у стратегічну модель управління брендом, забезпечуючи довгострокову взаємодію зі споживачами та аналітичну вимірюваність результатів комунікаційної діяльності. Глобальні тенденції розвитку маркетингу 2026–2030 років свідчать про посилення ролі цифрових екосистем, персоналізації та емоційного зв’язку з аудиторією, що визначає нову парадигму маркетингової діяльності [1].

Трансформація маркетингових підходів тісно пов’язана з еволюцією концепцій управління. У межах Marketing 5.0 маркетинг розглядається як інтеграція технологічних інновацій і людиноцентричної орієнтації, де цифрові інструменти застосовуються для створення цінності для споживача [3]. Соціальні мережі виступають у цій системі ключовою платформою, яка поєднує big data, автоматизацію та штучний інтелект із формуванням емоційного досвіду клієнта.

Особливістю соціальних мереж є їх інтерактивність. На відміну від традиційних медіа, що передбачають односторонню комунікацію, цифрові платформи забезпечують двосторонній і багатосторонній обмін інформацією. Це формує ефект співучасті споживача у створенні бренду та підвищує рівень довіри. Дослідження підтверджують, що активна взаємодія аудиторії з контентом позитивно впливає на формування лояльності та наміри повторної покупки [4].

У системі інтегрованих маркетингових комунікацій соціальні мережі виконують комплекс функцій: інформаційну, іміджеву, стимулюючу, сервісну та аналітичну. Сучасні підходи до SMM передбачають поєднання контент-маркетингу, таргетованої реклами, співпраці з інфлюенсерами та управління онлайн-спільнотами [5]. Такий комплексний підхід забезпечує формування довгострокових відносин зі споживачами та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Вагомим чинником ефективності соціальних мереж є їх аналітичний потенціал. Системне використання показників охоплення (reach), кількості показів (impressions), коефіцієнта залученості (ER), клікабельності (CTR), вартості ліда (CPL), вартості залучення клієнта (CAC) та рентабельності інвестицій (ROI) дозволяє здійснювати стратегічне управління цифровими комунікаціями. Цифровий маркетинг у сучасному розумінні базується саме на вимірюваності та оптимізації результатів у режимі реального часу [2].

Інноваційні інструменти digital-маркетингу відіграють дедалі більшу роль у глобалізованому конкурентному середовищі. Технологічна адаптивність, гнучкість і швидкість реакції стають ключовими факторами успіху підприємств [6]. У цьому контексті особливе значення має інтеграція штучного інтелекту в маркетингові процеси. Використання AI-технологій дозволяє здійснювати точнішу сегментацію аудиторії, прогнозувати поведінку користувачів, автоматизувати створення контенту та оптимізувати рекламні кампанії. Дослідження підтверджують, що впровадження алгоритмів машинного навчання підвищує ефективність комунікацій і зменшує витрати на нецільові рекламні контакти [7].

Контент-стратегія в умовах економіки уваги зазнає суттєвих змін. Пріоритет надається коротким відеоформатам, нативному та автентичному контенту, що сприяє формуванню електронного «сарафанного радіо». Саме відгуки, рекомендації та контент, створений користувачами, посилюють соціальний доказ і впливають на процес прийняття споживчих рішень [4]. У такому середовищі бренд більше не є єдиним джерелом комунікації – він стає модератором діалогу, учасником спільноти та ініціатором взаємодії.

Разом із численними перевагами соціальні мережі формують і нові ризики. Висока швидкість поширення інформації збільшує ймовірність репутаційних криз, що потребує наявності чітко розроблених антикризових стратегій та системи моніторингу інформаційного поля. Крім того, актуалізуються питання цифрової етики, прозорості рекламної діяльності, захисту персональних даних і відповідального використання алгоритмів штучного інтелекту. У цифровому середовищі довіра стає стратегічним активом, а її втрата – суттєвим конкурентним ризиком.

У сучасних умовах соціальні мережі слід розглядати не лише як канал просування, а як інтегровану платформу стратегічного управління маркетинговими комунікаціями. Вони поєднують технологічні інновації [3; 6; 7], стратегічні підходи до цифрового управління [2; 5], механізми формування лояльності [4] та глобальні маркетингові тренди розвитку [1]. Їх ефективне

використання передбачає синергію аналітики, креативності та технологічної адаптивності.

Отже, соціальні мережі формують нову логіку маркетингової діяльності, у межах якої ключовими стають персоналізація, інтерактивність, швидкість реакції та системність управління даними. Підприємства, що здатні інтегрувати соціальні платформи у свою стратегічну модель розвитку, отримують не лише інструмент комунікації, а й конкурентну перевагу, засновану на довгострокових відносинах із клієнтами, гнучкості та здатності до інновацій. Саме така модель забезпечує стійкість бізнесу в умовах цифрової трансформації та динамічного глобального середовища.

Список використаних джерел

1. 10 глобальних маркетингових трендів 2026–2030: важливі уроки для України. MMR.ua. URL: https://mmr.ua/longreads/marketyng/10-globalnyh-marketyngovyh-trendiv-20262030-vazhlyvi-uroky-dlya-ukrayiny-chastyna-1

2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson, 2022. 584 p.

3. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетіаван І. Маркетинг 5.0. Технології для людства / пер. з англ. Київ: Форс Україна, 2021. 224 с.

4. Левченко О. В., Ткачук В. О. Роль соціальних мереж у формуванні лояльності споживачів: теоретичний аспект. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 2. С. 45–58.

5. Петриченко П. А., Котик Т. М. Соціальні мережі як інструмент маркетингових комунікацій підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 87–92. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.87

6. Смерічевська С. В., Бевз Ю. В. Інноваційні інструменти Digital-маркетингу в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 85. С. 112–117.

7. Яцишина К. В. Вплив штучного інтелекту на ефективність маркетингових комунікацій у соціальних медіа. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 203–210.

А. В. Підчибій,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВИЙ СЛІД КОРИСТУВАЧА: ЯКІ ДАНІ ПРО НАС ЗНАЮТЬ КОМПАНІЇ ТА ЯК ВОНИ ЇХ ВИКОРИСТОВУЮТЬ

Сучасне життя людини майже повністю пов'язане з цифровими технологіями. Спілкування, покупки, навчання, перегляд новин і навіть виклик таксі здійснюються через інтернет-сервіси та мобільні додатки. У процесі цієї діяльності користувач залишає після себе значний обсяг інформації, який у науковій та маркетинговій практиці називають цифровим слідом. Під *цифровим слідом* розуміють сукупність даних, що утворюються під час взаємодії людини з цифровими пристроями та мережевими сервісами: пошукові запити, переглянуті сторінки, геолокацію, лайки, коментарі, покупки, кліки по рекламі та інші дії. Фактично будь-яка активність в інтернеті фіксується та може бути проаналізована.

Одним із базових технічних інструментів формування цифрового сліду є файли cookie. Це невеликі текстові файли, що зберігаються у браузері користувача під час відвідування сайту і передаються серверу при повторному заході на нього [1]. Вони дозволяють веб-ресурсу «запам'ятати» відвідувача, його налаштування, мову інтерфейсу, а також інтереси та поведінку [2]. Окрім cookie, застосовуються пікселі відстеження, облікові записи у додатках, історія покупок і геолокація мобільного пристрою. Таким чином формується комплексний профіль користувача.

Зібрані дані умовно поділяються на кілька груп:

1. *Персональні дані:* ім'я, номер телефону, електронна пошта, дата народження;
2. *Поведінкові дані* – сторінки, які відвідує людина, час перебування на сайті, натискання кнопок, переглянуті відео.
3. *Транзакційні дані* – історія оплат, онлайн-замовлень та використання банківських сервісів;
4. *Географічні дані*, що визначають місцезнаходження користувача через GPS або IP-адресу.

У поєднанні вони дозволяють компаніям не просто ідентифікувати клієнта, а й прогнозувати його поведінку.

Актуальність цієї теми підтверджується масштабами користування інтернетом. За результатами дослідження Київського міжнародного інституту соціології, близько 78% населення України регулярно користується інтернетом і проводить у мережі понад три години щодня [3]. Відповідно, майже кожен

громадянин щоденно створює нові масиви даних, які можуть бути використані бізнесом. Маркетингові компанії систематично збирають та аналізують таку інформацію для розроблення рекомендацій і підвищення задоволеності споживачів [4].

Основною метою збору цифрового сліду є персоналізація сервісу. Саме тому після пошуку певного товару користувач починає бачити рекламу цього продукту в соціальних мережах або на інших сайтах. Це явище пояснюється тим, що рекламні системи використовують поведінкові дані для налаштування таргетованої реклами. Фактично алгоритми аналізують інтереси людини і демонструють ті пропозиції, які з найбільшою ймовірністю зацікавлять її. Дослідження Kantar Україна показує, що українські споживачі загалом очікують рекламу від брендів і навіть вважають її необхідною – так відповіли 78% опитаних [5]. Отже, персоналізована реклама сприймається не лише як маркетинговий інструмент, а і як частина сучасного сервісу.

Окрім реклами, цифровий слід використовується для рекомендаційних систем. Онлайн-платформи пропонують музику, фільми або товари, спираючись на попередні дії користувача. Це економить час і полегшує вибір. Сьогодні технології доходять до того, що штучний інтелект починає допомагати під час покупок: за дослідженням Kantar, кожен четвертий українець уже використовує ШІ-інструменти при виборі товарів, а значна частина взаємодіє з такими сервісами щонайменше кілька разів на тиждень [6]. Таким чином, цифровий слід стає основою автоматизованих рекомендацій.

Разом із перевагами виникають і ризики. *По-перше*, це проблема приватності. Дані можуть зберігатися довго та передаватися третім сторонам, що створює загрозу витоку інформації. *По-друге*, з'являється можливість поведінкового впливу: алгоритми здатні формувати інформаційне середовище користувача і фактично підштовхувати його до певних покупок або рішень. *По-третє*, надмірна кількість реклами викликає втому: понад половина українців (54%) свідомо намагається зменшувати перегляд рекламного контенту через його перенасичення [7].

Отже, цифровий слід є невід'ємною частиною функціонування сучасної економіки даних. Компанії використовують його для підвищення ефективності маркетингу, персоналізації сервісів та прогнозування попиту, а споживачі отримують зручність і швидкість обслуговування. Водночас зростає значення інформаційної грамотності та відповідального ставлення до власних персональних даних. Усвідомлення того, які саме відомості залишає людина в інтернеті та як вони можуть бути використані, стає необхідною навичкою сучасного користувача.

Список використаних джерел

1. Політика використання Cookies – Beetroot Academy. URL: https://beetroot.academy/cookies

2. Політика файлів cookie – Buki School: https://bukischool.com.ua/cookies

3. В Україні 78% населення регулярно користується інтернетом – дослідження КМІС. URL: https://mediasat.info/uk/2025/01/28/v-ukrayini-78-naselennya-regulyarno-korystuyetsya-internetom-doslidzhennya-kmis/

4. Kantar Panel Ukraine – маркетингові дослідження та збір даних. URL: https://panel.kantar.com.ua/

5. Українці про рекламу та очікування від брендів – Kantar Україна. URL: https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/ukrainians-about-ad-and-expectations-from-brands

6. Кожен четвертий українець використовує ШІ під час покупок – MediaSapiens (за даними Kantar). URL: https://ms.detector.media/withoutsection/post/38523/2025-10-17-kozhen-chetvertyy-ukrainets-vykorystovuie-shi-pid-chas-pokupok-doslidzhennya-kantar/

7. Поведінка українців в онлайні – дослідження Kantar, Forbes Україна. URL: https://forbes.ua/news/tretina-ukraintsiv-stali-ridshe-shukati-informatsiyu-pro-brendi-54-zmenshuyut-pereglyad-reklami-doslidzhennya-kantar-24072024-22601

Л. О. Плахотнікова,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ТА РЕКЛАМИ

Сучасний світ характеризується надзвичайно високою швидкістю змін у політиці, економіці, медіа та маркетингу. Великі громіздкі структури поступаються місцем меншим, вузькоспеціалізованим підрозділам, які здатні швидко реагувати на нові виклики та адаптуватися до ринку. Мінливість, невизначеність, складність і багатозначність середовища змушують компанії ставати гнучкими та мобільними, передбачати тренди й швидко реагувати на нові виклики. Це проявляється у переході від масштабних централізованих структур до невеликих рухливих команд, здатних впроваджувати інновації та моделювати рішення під конкретні потреби ринку, так, як це роблять стартапи в Кремнієвій долині чи гнучкі digital-агенції, які працюють за принципом мобільних спринтерів.

У сфері роздрібної торгівлі активно розвиваються новітні формати взаємодії зі споживачем. Великі бренди зміцнюють прямий контакт із цільовою аудиторією, поєднуючи онлайн та офлайн канали. Успіх дедалі більше залежить від інтегрованих маркетингових комунікацій та цифрової трансформації. Однією з ключових тенденцій є розвиток нових форматів роздрібної торгівлі, де бренди шукають прямий контакт із споживачами. Компанії, що традиційно працювали лише онлайн, відкривають фізичні магазини, або шоуруми для посилення присутності в офлайн-просторі, так, показовим є приклад компанії IKEA, яка розвиває власні ресторанні простори в межах торгових точок. Інтернет-компанії

відкривають фізичні магазини, забезпечуючи більшу доступність для клієнтів і такі формати дозволяють не лише презентувати товар, а й створювати унікальний клієнтський досвід, поєднуючи його з цифровими каналами комунікації.

Значного розвитку набуває адресне телебачення та Smart TV, оскільки поєднання масового охоплення традиційного телебачення з можливостями цифрового таргетингу дозволяє ефективніше планувати рекламні кампанії, використовувати програмоване управління рекламою та ретаргетинг. Це спрощує прогнозування результатів і забезпечує ширше охоплення конкретних цільових груп. Відеоконтент стає домінуючим форматом комунікації, так за даними галузевих досліджень, 82 % всього інтернет-трафіку у 2025 році буде забезпечуватися відео, більше, ніж будь-який інший формат контенту. Більшість маркетологів стверджують, що відео є критично важливим елементом стратегії, а із них 93 % відзначають високий рівень повернення інвестицій від відеоконтенту порівняно з іншими форматами [1]. У 2026 році очікується, що глобальні витрати на відеорекламу перевищать 220 млрд доларів, зокрема значне зростання вкладень у рекламу на мобільних пристроях і Connected TV (телевізори з інтернетом), де бюджети зростають двозначними темпами щороку [1].

Особливо стрімко зростає роль відеоконтенту, який має перевагу над текстом, оскільки краще передає емоції, інтонації, міміку та жести, що підвищує рівень довіри аудиторії. У цьому контексті популярності набувають тимчасові формати контенту, зокрема Facebook Live та Instagram Stories. Зростає роль користувацького контенту й співпраці з лідерами думок, а бренди дедалі частіше зосереджуються не стільки на створенні власного контенту, скільки на ефективному управлінні його просуванням. Соціальні медіа також трансформуються, короткі відео у форматі сторіс, Reels, Shorts та стріми стають стандартом. Статистика показує, що спонсорські YouTube-відео зростали на 54 % у першій половині 2025 року, а загальна кількість переглядів таких роликів перевищила 19 мільярдів, що свідчить про потужний вплив креаторів і creator economy у маркетингових стратегіях брендів [2].

Прямі трансляції та вебінари стають важливим інструментом комунікації, оскільки максимально наближені до живого спілкування, формуючи високий рівень довіри. Ключовим фактором успіху є здатність зацікавити глядача у перші секунди запропонувавши якісний, креативний і змістовний матеріал. Одночасно поширюється і вплив AR (доповненої реальності) та immersive-форматів. Глобальний ринок мобільної AR-реклами у 2025 році оцінюється близько 14 млрд доларів, а 61 % споживачів готові купувати більше продукції, якщо зможуть побачити товар у AR-режимі перед покупкою. Це підсилює тренд на інтерактивність, персоналізацію й зменшення кількості повернень товарів завдяки кращому візуальному представленню продукту [3].

Водночас значний зріст демонструє e-commerce та social commerce, оскільки посилюється тенденція до онлайн-покупок, адже споживачі активно досліджують відгуки, технічні характеристики та репутацію виробників, що

підвищує вимоги до чесності й прозорості бізнесу. Порожні обіцянки більше не працюють, адже інформація миттєво стає доступною для широкої аудиторії. Так, за оцінками, обсяг продажів через соціальні платформи до кінця 2026 року може досягти 1,2 трлн доларів, порівняно із 800 млрд доларів у 2022 році, що підкреслює важливість інтегрованого підходу в онлайн-продажах і маркетингу [4].

Важливим напрямом розвитку є бізнес-симбіоз, тобто партнерство між традиційними та новими гравцями ринку. Поєднання ресурсів, досвіду та брендової сили великих компаній із гнучкістю та інноваційністю нових учасників створює додаткову цінність для споживача.

Зростає роль Big Data та маркетингу баз даних: точна сегментація аудиторії, персоналізація повідомлень і координація між маркетологами, технологічними компаніями та агентствами стають основою ефективної комунікації. Пошукові системи, зокрема Google, використовують великі масиви даних для персоналізації реклами, а розвиток доповненої та віртуальної реальності відкриває нові можливості для інтерактивної взаємодії зі споживачем. Big Data та персоналізовані підходи суттєво впливають на ефективність маркетингових комунікацій, дозволяючи створювати релевантнішу й більш таргетовану рекламу. Цифрові технології дозволяють об’єднувати дані з усіх точок контакту зі споживачем, що робить пропозиції максимально індивідуальними та результативними [5].

Попри цифровізацію, ключовою цінністю залишається людина, адже успішна комунікація ґрунтується на розумінні емоцій, персональному підході та здатності говорити мовою споживача. Контент дедалі більше орієнтується на потреби конкретної людини, так, у 2025 році українська інтернет-аудиторія становила майже 90 % населення, з річним зростанням понад 12 %. Соціальні платформи продовжують збільшувати охоплення, так, YouTube охоплював близько 23 млн користувачів, TikTok приблизно 19 млн користувачів, Instagram понад 12 млн користувачів в Україні наприкінці 2025 року, що робить ці канали критичними для маркетингових стратегій локальних брендів [6].

Водночас креативність не завжди означає ефективність і такі засоби збуту, як знижки та акції перестали бути конкурентною перевагою, а креативна реклама повинна відповідати продукту та цілям кампанії, адже її ефективність визначається досягненням поставлених стратегічних завдань, а не лише миттєвим зростанням продажів. Що стосується традиційних медіа, цифрова реклама вже складає понад 72 % всіх рекламних доходів у світі, і ця частка зростатиме до 80 % до кінця десятиліття, що свідчить про підсилення ролі цифрового маркетингу над TV та друкованими медіа [7].

Реклама виконує також соціокультурну функцію формуючи смаки, поведінкові моделі, впливає на суспільну думку та сприяє перерозподілу доходів через медіа. Вона є не лише маркетинговим інструментом, а й потужним фактором впливу на суспільство. Український маркетинг поступово інтегрується у світовий простір, а його майбутнє пов’язане з розвитком персоналізації, великих даних, мікроінфлюенсерів, відеоконтенту та глибокого розуміння

людини як центральної цінності сучасних комунікацій. Великі дані, персоналізація, відео, AR-технології, живий стрімінг і співпраця з інфлюенсерами є не абстрактним трендами, а вимогою часу. Навіть у локальних умовах український маркетинг дедалі більше інтегрується у глобальні процеси, де відео, соціальні мережі, цифрові дані та персоналізовані пропозиції визначають успішність стратегії. У підсумку, майбутнє маркетингу полягає не просто у залученні уваги покупця, а створення релевантного, інтерактивного та максимально ціннісного досвіду для кожного споживача.

Список використаних джерел

1. Digital Marketing Industry Trends 2026: Global Market Insights. Scottmax: веб-сайт. 2025. URL: https://scottmax.com/research/digital-marketing-industry-trends/

2. Gutelle S. Sponsorships are up 54% year-over-year on YouTube. Tubefilter: веб-сайт. 22 Oct. 2025. URL: https://www.tubefilter.com/2025/10/22/gospel-stats-youtube-sponsorship-landscape-report/

3. Реклама на основі штучного інтелекту стимулює зростання глобальної індустрії розваг і медіа. Reuters: веб-сайт. 24 July 2025. URL: https://www.reuters.com/business/media-telecom/ai-powered-ads-drive-growth-global-entertainment-media-industry-pwc-says-2025-07-24/

4. Глобальний прогноз розвитку індустрії розваг і медіа 2025–2029. PwC: веб-сайт. 2025. URL: https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/global-entertainment-media-outlook.html

5. Abdullah S. Методи штучного інтелекту як фактор трансформації цифрового маркетингу в торгівлі. arXiv: веб-сайт. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2508.11705

6. Kok-Shun B. V., Chan J. Leveraging ChatGPT for Sponsored Ad Detection and Keyword Extraction in YouTube Videos /Використання ChatGPT для виявлення спонсорської реклами та вилучення ключових слів у відео YouTube/. arXiv:веб-сайт. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2502.15102

7. Meguellati E., Civelli S., Han L., Bernstein A., Sadiq S., Demartini G. LLM-Generated Ads: From Personalization Parity to Persuasion Superiority /Реклама, згенерована великими мовними моделями: від рівня персоналізації до переваги переконання/. arXiv: веб-сайт. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2512.03373

І. М. Пушкар,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ОМНІКАНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Цифровізація економіки вважається одним із ключових чинників удосконалення трансформації маркетингової діяльності малого бізнесу, зумовлюючи необхідність інтеграції традиційних та цифрових каналів комунікації з клієнтами. Швидке впровадження інформаційних технологій, розвиток електронної комерції, зміна вподобань споживачів, умови посиленої конкуренції та зростання ролі соціальних мереж – змушують підприємства переглядати підходи до організації маркетингової діяльності.

Однією з найбільш сучасних стратегій, яка передбачає узгоджену взаємодію всіх каналів комунікації та збуту є омнікальна стратегія. Омніканальний підхід базується на концепції безперервного клієнтського досвіду, так званого Customer Experience, згідно з якою споживач має можливість розпочати процес взаємодії в одному каналі та завершити його в іншому без втрати інформації чи якості обслуговування. На відміну від мультиканальної моделі, в якій всі канали функціонують незалежно один від одного, омніканальна стратегія передбачає їх інтеграцію в єдину інформаційно-аналітичну систему: синхронізацію даних, історію покупок, персоналізованих пропозицій, що дозволяє відображати повну картину вподобань споживача.

Доцільність економічного впровадження омнікальної стратегії обумовлюється потенційним зростанням ключових фінансових показників підприємства, але потребує вкладання коштів у цифрові інструменти, CRM-системи, автоматизацію обробки замовлень та аналітичні сервіси. Для комплексної оцінки ефективності варто використовувати систему аналітичних індикаторів: середній чек, обсяг реалізації продукції, коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта, коефіцієнт утримання клієнтів, частка повторних покупок, а також рентабельність маркетингових інвестицій.

Для перевірки достовірності інформації дослідження проведено на прикладі малого підприємства у сфері флористики та декору. Аналіз маркетингової діяльності протягом трьох років показав, що підприємство використовує декілька каналів взаємодії та розповсюдження: соціальні мережі, месенджери, телефонні замовлення та фізичну торгову точку. Попри застосування всіх можливих каналів збуту інтеграція між каналами відсутня, що й ускладнює управління клієнтськими потоками та обмежує можливість точної аналітики. Аналіз структури продажів показав, що понад 50 % замовлень

ініціюються через соціальні мережі, близько 30 % здійснюються в офлайн-магазині, інші 20% через телефонні звернення, безпосередньо месенджери. При цьому 45 % клієнтів використовують більше одного каналу під час покупки, що свідчить про наявність передумов для впровадження повноцінної омніканальної моделі.

Для оцінювання економічної ефективності впровадження омніканальної стратегії використано показники: коефіцієнт конверсії (CR), середній чек (AOV), життєва цінність клієнта (LTV), вартість залучення клієнта (CAC), рівень повторних покупок та ROI.

Середній чек в офлайн-каналі становить близько 950 грн, в онлайн – 780 грн, а клієнти які взаємодіють із підприємством використовуючи два і більше каналів , демонструють середній чек приблизно 1120-1180 грн . Омніканальні клієнти демонструють середній чек понад 1100 грн та частоту повторних покупок 3 рази на рік. Розрахунок LTV (LTV = AOV × F × T) показав, що життєва цінність омніканального клієнта майже вдвічі перевищує показник моноканального. Тому варто зазначити, що впровадження CRM-системи дозволить здійснювати сегментацію клієнтської бази, що сприятиме персоналізації комунікацій, а автоматизація комунікацій дозволить підвищити рівень повторних покупок на 10–12 %, що забезпечить приріст виручки на 15– 20 %, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері маркетингової аналітики. ROI розраховується як відношення додаткового прибутку до інвестицій у цифрові інструменти. Очікуваний термін окупності становить 8–10 місяців.

Окрім фінансових результатів, омніканальна стратегія формує стратегічні переваги: підвищення лояльності клієнтів, зміцнення бренду, покращення якості сервісу, оптимізацію товарних запасів та зниження операційних витрат. Інтеграція каналів дозволяє скоротити інформаційні втрати, уникнути дублювання замовлень та підвищити точність прогнозування попиту.

Таким чином, економічна ефективність впровадження омніканальної стратегії проявляється у зростанні ключових фінансових показників, підвищенні життєвої цінності клієнтів та оптимізації маркетингових витрат. Омніканальність у сучасних умовах виступає не лише інструментом маркетингової діяльності, а стратегічною моделлю управління розвитком малого бізнесу в умовах діджиталізації.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ, 2022.

2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Pearson, 2022.

3. Lemon K., Verhoef P. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing- поведінка споживачів у багатьох каналах. DOI: 10.1509/jm.15.0420

4. Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Inman, J.J. (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing – Journal of Retailing, 91(2), 174-181 – класика про омнікальність. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005

С. С. Пушко,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВПЛИВ АНАЛІЗУ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ

У сучасних умовах діджиталізації суспільства соціальні медіа перестали бути просто майданчиками для спілкування, перетворившись на фундаментальне джерело клієнтських даних. Традиційні методи маркетингових досліджень не завжди встигають за динамікою ринку, тоді як аналіз «цифрових кроків» дозволяє брендам отримувати інформацію в режимі реального часу. Актуальність теми зумовлена тим, що стратегічне позиціонування сьогодні не може бути статичним; воно потребує постійної корекції на основі об’єктивних даних про поведінку, вподобання та емоційне сприйняття бренду аудиторією.

Метою дослідження є обґрунтування ролі аналізу клієнтських даних, отриманих із соціальних мереж, як ключового інструменту для формування та адаптації стратегічного позиціонування бренду. Робота спрямована на виявлення того, як перехід від інтуїтивного маркетингу до data-driven підходу дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни в запитах споживачів.

Соціальні медіа надають маркетологам доступ до колосальних обсягів інформації. Як зазначається у дослідженнях щодо впливу медіа на маркетинг, ці платформи дозволяють не лише транслювати контент, а й глибоко аналізувати цільову аудиторію: її інтереси, географію та активність [1]. Це створює базу для розуміння того, чи відповідає поточне позиціонування бренду реальним портретам споживачів. Наприклад, косметичний бренд, аналізуючи дані своїх підписників, може виявити, що значна частина аудиторії цікавиться темою екології та переробки пакування. Це дає змогу змінити позиціонування з суто «б'юті-експерта» на «еко-свідомий бренд», що значно підвищить лояльність. Використання аналітичних інструментів допомагає сегментувати аудиторію за складними критеріями, включаючи психографічні характеристики та поведінкові патерни, що робить позиціонування більш точним.

Аналіз даних соціальних медіа (Social Media Analytics) безпосередньо впливає на те, як бренд визначає свій голос на ринку. Аналітика дозволяє компаніям вимірювати «частку голосу» (Share of Voice) та проводити аналіз настроїв (Sentiment Analysis) [3]. Наочним прикладом на українському ринку є стратегічна трансформація ритейлера Rozetka. Аналізуючи масиви клієнтських даних та відгуків у соціальних мережах, компанія зафіксувала зміну пріоритетів споживачів: якщо раніше ключовим фактором була ціна, то з розвитком діджиталізації на перший план вийшла швидкість отримання товару та зручність

сервісу. Це спонукало бренд змінити акцент у позиціонуванні з простого «інтернет-супермаркету №1» на розвиток мережі власних точок видачі та стратегію «щоразу що треба», де швидкість та доступність стали фундаментом іміджу. Аналіз даних став сигналом для нівелювання репутаційних ризиків, пов'язаних із логістичними труднощами, що дозволило бренду випередити конкурентів за рівнем клієнтської лояльності.

Сучасне позиціонування також вимагає високої адаптивності до нових платформ. Стратегії брендингу в соціальних медіа, що стрімко розвиваються, мають базуватися на автентичності та постійній взаємодії [2]. Наприклад, у TikTok бренди часто відмовляються від «глянцевого» позиціонування на користь формату «за лаштунками» (behind the scenes). Аналіз клієнтських даних на таких платформах допомагає зрозуміти специфічний культурний код кожної мережі. Якщо дані свідчать про популярність освітнього контенту серед підписників бренду фінансових послуг, стратегія позиціонування може бути зміщена в бік «надійного помічника з фінансової грамотності». Процес впливу даних на позиціонування включає етапи збору (Data Mining), інтерпретації сирих даних у маркетингові інсайти та безпосередньої стратегічної адаптації.

Важливість аналізу клієнтських даних яскраво проявляється під час конкурентної боротьби. Моніторинг активності конкурентів у соцмережах дозволяє бренду знайти вільну нішу. Наприклад, якщо аналіз даних показує, що споживачі конкурентного бренду часто скаржаться на складність використання їхнього мобільного додатку, бренд може вибудувати своє позиціонування навколо ідеї «максимальної зручності та простоти інтерфейсу». Важливість двостороннього зв'язку полягає в тому, що аналіз фідбеку дозволяє швидко вносити зміни у продукт, що підкріплює імідж клієнтоорієнтованого бренду [1].

На завершення варто зазначити, що аналіз клієнтських даних у соціальних медіа є критичним елементом маркетингової стратегії в умовах діджиталізації. Соціальні медіа є найдинамічнішим джерелом даних, що дозволяє проводити сегментацію на основі реальної поведінки. Аналітика виступає інструментом об'єктивної перевірки стратегічного позиціонування через моніторинг настроїв аудиторії. Таким чином, інтеграція аналізу соціальних даних у процес планування дозволяє бренду зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати релевантність своїх ціннісних пропозицій у сучасному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Вплив соціальних медіа на сучасний маркетинг: стратегії та практичні поради. URL: https://optima.college/news/vpliv-socialnih-media-na-suchasniy-marketing-strategiji-ta-praktichni-poradi

2. Нові стратегії брендингу в соціальних мережах. URL: https://doisz.com/uk/blog/estrategias-de-branding-em-midias-sociais-emergentes/#elementor-toc__heading-anchor-10

3. How Social Media Analytics Impacts Brand Strategy. URL: https://www.linkedin.com/pulse/how-social-media-analytics-impacts-brand-strategy-yrnsf/

Ю. П. Рогів,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БРЕНДИНГУ У СФЕРІ E-COMMERCE

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки електронна комерція стає домінантним способом реалізації товарів і послуг, що супроводжується трансформацією традиційних підходів до маркетингу та управління брендами. E-commerce вимагає не лише технічної присутності бізнесу в інтернеті, а й комплексної стратегії брендингу, що забезпечує формування довіри, ідентичності та довгострокової лояльності споживачів.

Брендинг у сфері електронної торгівлі – це не лише логотип чи стиль, а система процесів створення, управління та підтримки цифрового іміджу компанії, що інтегрує маркетингові, комунікаційні та аналітичні складові. Він охоплює весь цикл взаємодії зі споживачем – починаючи від першого контакту на веб-сайті або маркетплейсі до повторних покупок та відгуків про бренд.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що електронна комерція відрізняється високою конкуренцією і швидкими змінами в технологічному середовищі, що вимагає від підприємств гнучких та адаптивних брендингових стратегій . Сучасні споживачі оцінюють бренд не лише за якістю товару чи послуги, а й за тим, як він взаємодіє з аудиторією в цифровому середовищі – через контент, UX/UI, соціальні мережі, персоналізовані пропозиції та онлайн-репутацію [2].

Метою тез є теоретичне узагальнення основ брендингу в електронній комерції та визначення методологічних підходів, що забезпечують формування ефективного цифрового бренду.

Серед теоретичних підходів до аналізу брендингу в e-commerce важливо зазначити поняття цифрового брендингу як особливого різновиду маркетингової діяльності. Цифровий брендинг охоплює створення цифрової ідентичності, управління комунікаціями через онлайн-канали та формування позитивного досвіду взаємодії зі споживачем. Цей підхід виражається в інтеграції різноманітних онлайн-платформ – веб-сайтів, соціальних мереж, мобільних застосунків, чат-ботів та інших інструментів цифрової взаємодії.

Одним із ключових компонентів теоретичного підґрунтя є розуміння ролі бренду як нематеріального активу, що створює додаткову цінність для споживача і впливає на рівень впізнаваності та лояльності. У контексті e-commerce до звичних елементів бренду додається цифровий досвід клієнта, який формується через взаємодії з інтерфейсами, швидкість роботи сайту, зручність оформлення замовлення та якість обслуговування онлайн.

Методологічні засади брендингу в e-commerce включають інтегрований підхід, що базується на аналізі даних, персоналізації комунікацій та використанні цифрових маркетингових інструментів. *Такий підхід передбачає:*

1. Формування цифрової ідентичності бренду, що включає унікальні візуальні та комунікаційні елементи, які забезпечують впізнаваність на різних цифрових платформах. Це сприяє створенню цілісної бренд-перцепції у споживача та підсилює його довіру до компанії [4].

2. Створення ціннісного контенту, який відображає цінності бренду та забезпечує корисну інформацію для споживачів. Це можуть бути статті, відеоогляди, інструкції, відгуки та інший контент, що відповідно до сучасних рекомендацій повинно поєднувати маркетинг і освіту аудиторії [1].

3. Персоналізовані комунікації, які ґрунтуються на аналізі поведінки користувачів, їх переваг та демографічних характеристик. Використання інструментів Big Data і CRM-систем дозволяє адаптувати пропозиції під конкретні сегменти аудиторії, що підвищує ефективність брендингу [3].

4. Управління онлайн-репутацією, яке включає моніторинг відгуків, рейтингів, соціальних згадок та реакцію на них. Позитивна цифрова репутація є визначальним чинником для вибору споживача в умовах перенасиченості ринку [5].

5. Аналітика й оцінювання результатів, що передбачає використання показників ефективності, таких як рівень впізнаваності бренду, відсоток повторних покупок, показники утримання клієнтів (retention rate) та коефіцієнт конверсії.

Окремо варто відзначити, що ефективні брендингові стратегії в e-commerce ґрунтуються на інноваційних технологіях, включаючи штучний інтелект, автоматизацію маркетингу, чат-боти, інтерактивні інструменти та можливості адаптивної взаємодії в реальному часі. Ці технології дозволяють не лише покращити обслуговування, а й глибше аналізувати поведінку споживачів для оптимізації бренд-стратегій.

Сучасний брендинг у цифровому середовищі також пов’язаний із впровадженням омніканального підходу, коли споживач може взаємодіяти з брендом через різні цифрові канали без втрати якості взаємодії або стилістичної єдності бренду. Це важливо не лише для залучення нових клієнтів, а й для зміцнення взаємин із існуючими.

Таким чином, теоретико-методологічні основи брендингу у сфері e-commerce включають комплекс концептуальних і практичних підходів, спрямованих на формування стійкого цифрового бренду, адаптованого до поведінки та очікувань сучасних споживачів. Ефективне поєднання аналітики,

персоналізації, контент-стратегії, цифрової ідентичності та управління репутацією є запорукою успішної діяльності компаній у конкурентному онлайн-середовищі.

Список використаних джерел

1. Content Marketing Institute. Що таке контент-маркетинг? URL: https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/
2. Як синергія UX/UI та цифрового маркетингу забезпечує успіх бренда. URL: https://solve-marketing.agency/blog/design-en/digital-marketing/
3. CRM Market. Важливість персоналізованих підходів до комунікації з клієнтами за допомогою CRM. URL: https://crmmarket.com.ua/vazhlyvist-personalizovanyh-pidhodiv-do-komunikacziyi-z-kliyentamy-za-dopomogoyu-crm/
4. Як створити сильну ідентичність бренду за допомогою веб-дизайну / CodeGuru. URL: https://codeguru.ae/uk/блозі/як-створити-сильну-ідентичність-бренду-за-допомогою-веб-дизайну/
5. Sprout Social. Чому важлива онлайн-репутація бренду: вплив на споживачів. URL: https://sproutsocial.com/insights/social-media-reputation-management/

Є. О. Семко,
здобувач вищої освіти,
кафедра менеджменту, маркетингу і туризму;
О. Є. Воскресенська,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму;
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

МАРКЕТИНГ ПОКОЛІННЯ Z: НОВІ ПРАВИЛА КОМУНІКАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації дослідження особливостей маркетингової комунікації з споживачами поколінням Z набуває особливої практичної важливості. Саме ця аудиторія формує нові стандарти споживчої поведінки, активно впливає на тренди та визначає напрями розвитку брендів у цифровому середовищі. Розуміння її очікувань, цінностей та моделей сприйняття інформації є необхідною передумовою формування ефективних маркетингових стратегій. Споживачі, які відносяться до покоління Z (які були народжені у 1997-2012 роках) – це перше покоління, яке повністю сформувалася в умовах цифрового середовища. Для цього типу споживачів ідеальна форма для взаємодії – це постійний доступ до інформації, соціальних мереж і мобільних технологій. Все це вплинуло на їхній стиль мислення, швидкість прийняття рішень та ставлення до брендів.

Однією з визначальних рис споживачів покоління Z є високий рівень критичності до традиційної реклами. Стандартні рекламні формати з акцентом

на односторонню комунікацію та перебільшені обіцянки викликають скептицизм. Дослідники зазначають, що молоді споживачі більше довіряють рекомендаціям реальних людей, ніж офіційним повідомленням компаній. Саме тому автентичність стає основним принципом взаємодії. Бренд повинен демонструвати реальність, прозорість та відповідність задекларованих цінностей практичним діям [5].

Важливою особливістю є домінування коротких та візуально насичених форматів комунікації. Платформи з динамічним відеоконтентом формують звичку до швидкого сприйняття інформації. У таких умовах маркетингове повідомлення повинно бути лаконічним, емоційно виразним і зрозумілим з перших секунд. Втрата уваги аудиторії відбувається значно швидше, ніж у попередніх поколінь, що вимагає адаптації змісту та форми подачі.

Не менш значущим є прагнення споживачів покоління Z до взаємодії та співучасті. Представники цієї аудиторії не сприймають себе як пасивних споживачів контенту. Вони активно створюють власний контент, беруть участь у челенджах, коментують, впливають на імідж брендів через соціальні мережі. Тому ефективна комунікація передбачає інтерактивність, використання користувацького контенту (UGC) та співпрацю з мікроінфлюенсерами, які сприймаються як більш щирі та близькі до аудиторії. Зокрема, такі бренди як Nike та Coca-Cola активно використовують контент, створений користувачами, у своїх кампаніях у Instagram та TikTok, залучаючи молодь до флешмобів і соціальних ініціатив.

Крім того, цифрове середовище сприяло формуванню кліпового мислення та високої швидкості обробки інформації. Представники споживачів покоління Z здатні швидко перемикати увагу між різними джерелами контенту, однак їхня концентрація є короткочасною. Саме тому бренди змушені адаптувати комунікаційні стратегії, використовуючи короткі відеоформати, візуальні акценти та чіткі меседжі, які сприймаються протягом перших секунд взаємодії [3].

Окрему роль відіграє ціннісна орієнтація. Споживачі покоління Z приділяють значну увагу соціальній відповідальності, екологічності та інклюзивності бізнесу. Наприклад, бренд Patagonia будує комунікацію навколо екологічної відповідальності, а косметична компанія Fenty Beauty акцентує увагу на інклюзивності та різноманітті. Такий контент активно поширюється через соціальні мережі, відеоплатформи та інтерактивні кампанії, де аудиторія може не лише споживати інформацію, а й підтримувати цінності бренду. Таким чином, маркетинг перестає бути виключно інструментом стимулювання продажів і трансформується у засіб формування соціально значущих смислів [1].

За оцінками міжнародних аналітичних центрів, споживачі покоління Z вже становить значну частку глобального споживчого ринку та поступово стає однією з найбільш економічно впливових груп. Їхня купівельна спроможність зростає разом із входженням у професійну діяльність, а вплив на рішення родинних покупок робить їх важливими учасниками ринку навіть у молодшому віці. Бренди дедалі частіше орієнтують свої стратегії саме на цю аудиторію,

розуміючи її довгостроковий потенціал.

Водночас споживачі покоління Z демонструють високий рівень чутливості до нещирості та маніпулятивних прийомів. Будь-яка невідповідність між заявленими цінностями бренду та його реальними діями може спричинити негативну реакцію у соціальних мережах. У цифровому середовищі інформація поширюється миттєво, тому репутаційні ризики зростають. Це зумовлює необхідність побудови довгострокової, послідовної та етично обґрунтованої комунікації [4].

Окремо варто підкреслити, що споживачі покоління Z позитивно реагують на персоналізований контент. Алгоритми соціальних мереж, які адаптують інформацію відповідно до інтересів користувача, формують очікування індивідуального підходу і з боку брендів. Тому використання аналітики даних, таргетингової реклами та персоналізованих пропозицій стає одним із ключових чинників ефективності маркетингових кампаній.

Важливо зазначити, що кількість споживачів покоління Z виросла в період глобальних соціальних та економічних трансформацій, зокрема фінансових криз, пандемії COVID-19 та активних суспільних рухів. Ці фактори вплинули на формування прагматичного та водночас соціально свідомого типу споживача. Молодь більш уважно ставиться до витрат, порівнює альтернативи, аналізує відгуки та очікує від брендів не лише якісного продукту, а й чіткої позиції щодо актуальних суспільних питань.

Отже, маркетинг з споживачами покоління Z передбачає докорінну трансформацію традиційних підходів до комунікації. Успішна взаємодія з цією аудиторією можлива лише за умов щирості, відкритості, інтерактивності та відповідності бренду сучасним соціальним цінностям. Споживачі покоління Z очікують не просто рекламних повідомлень, а змістовного діалогу, можливості самовираження та причетності до формування бренду. Таким чином, ефективна маркетингова стратегія повинна поєднувати цифрові інструменти, емоційний контент і чітку ціннісну позицію компанії. Саме здатність адаптуватися до нових правил комунікації забезпечує брендам довгострокову конкурентоспроможність у сучасному цифровому середовищі [2].

Список використаних джерел

1. Маркетинг підприємства: навч. посібник. Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. Київ : ЦУЛ, 2012. 612 с.

2. Король І. В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с. URL: https://surl.li/znzytb

3. Лилик І. В. Маркетинг в українській економіці: монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 243 с.

4. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посібник. Київ : МАУП, 2004. 228 с.

5. Сударкіна С. П., Маслій О.О. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління проєктами, інновації*. 2016. № 28. С. 95–99. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25747

Л. В. Тереняк,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування;
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ БІЗНЕСУ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Проста формула підприємництва – отримання прибутку від своєї діяльності на постійній основі. Вирішити це завдання можна тільки тоді, коли бізнес має достатньо інформації про ринок, споживачів і ті процеси, які відбуваються всередині організації. Інформація та знання швидко змінюються, відповідно, бізнесу потрібні методи, технології та інструменти, що дозволяють її оперативно надавати.

Сьогодні ніхто не заперечує, що цифрова трансформація має величезні перспективи для розвитку, одночасно генеруючи і загрози для бізнесу. *Фахівці оцінюють реальні перспективи для бізнесу від впровадження технологій цифрової трансформації за наступними напрямками:*

- ✓ підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації робіт;
- ✓ зменшення простоїв обладнання;
- ✓ зниження витрат на технічне обслуговування;
- ✓ скорочення часу виходу на ринок;
- ✓ залучення, утримання, формування лояльності клієнтів;
- ✓ формування конкурентних переваг.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає три ключові області перетворень: клієнтський досвід (customer experience), операційні процеси (operational processes) і бізнес-моделі (business models) [1].

Цифрове перетворення клієнтського досвіду передбачає вивчення поведінки споживачів і встановлення зворотного зв'язку з клієнтом і ринком протягом життєвого циклу клієнта, забезпечуючи нові способи отримання доходу від конкретного ринку і клієнта.

Цифрове перетворення операційних процесів передбачає підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження інформаційних технологій, включаючи автоматизацію та гнучкі agile технології.

Трансформація бізнес-моделей виражається в перебудові та оптимізації бізнес-процесів на базі цифровізації продуктів, а також внутрішніх і зовнішніх взаємодій.

Основні етапи цифрової трансформації можна представити у вигляді шаблону: впровадження IT-рішень (підключення цифрових сенсорів та IT-інструментів; автоматизація процесів і функцій; моніторинг даних у режимі реального часу), організаційне перетворення (зміна організаційної архітектури; формування культури на базі цифрових знань і взаємодій; впровадження гнучких технологій), впровадження інструментів аналітики (побудова моделей і пошук значущих зв'язків і кореляцій; прийняття рішень на основі предиктивної

аналітики), цифрова трансформація (перетворення та оптимізація бізнес-взаємодій; впровадження кастомізованих додатків; зміна бізнес-моделі).

Ефективність бізнесу залежить від набору можливостей ІТ, тобто зрілості та здатності організації працювати на результат за такими напрямками, як: операційні процеси, організаційні структури, знання, компетенції, системи даних та інструменти, документообіг, культура. Процес цифрової трансформації слід розглядати не як технології та інновації, а як стратегію розвитку. Цифрові технології – це інструменти, що забезпечують зростання. Відповідно, необхідно чітко визначити можливості для зростання і можливості для інновацій в існуючій або новій бізнес-моделі. Результатом перетворень має стати збільшення продажів, підтримане ефективною тактикою маркетингу, побудованою на цифрових технологіях, а вибір цифрових рішень повинен забезпечити саме такі можливості для цілеспрямованої трансформації та прийняття оптимальних рішень на основі даних.

Починати проекти цифрової трансформації рекомендується з попередньої оцінки готовності організації та бізнесу до цифровізації. Для первинної оцінки можна вибрати «готову модель», розроблену світовими експертами та консультаційними агентствами, при виборі необхідно враховувати особливості бізнесу, а також тип організації.

Процес розвитку ІТ в умовах цифрової трансформації можна представити наступним чином [2]:

Локалізація: вирішення локальних завдань по окремих підрозділах.

Стандартизація: створення єдиної ІТ-інфраструктури.

Оптимізація: ІТ-підтримка наскрізних бізнес-процесів на базі загальних даних і єдиної інформаційної платформи.

Масштабування: забезпечення тиражуваності компонентів і їх повторне використання, налаштування під реалізацію нових завдань бізнесу.

Перетворення передбачає органічне вбудовування в організаційну структуру та бізнес-модель цифрових технологій, найбільш затребуваними з яких є: великі дані та хмарні технології; роботи та штучний інтелект; інтернет речей та машинне навчання; адитивні технології (моделювання та 3D-друк); віртуальна та доповнена реальність тощо [3].

Фізичне та цифрове середовище, в рамках якого взаємодіють люди та інформаційні системи, являє собою екосистему, яка розвивається за кількома ключовими напрямками: відкритість, зв'язність, координація, інтелект і масштаб.

Для того, щоб приступити до цифрової трансформації, необхідно встановити перетворювальні цілі, оцінити переваги та загрози перетворень. *На рівні організації потрібно:*

- визначити ключові області перетворень і пріоритети (виходячи зі стратегії);
- описати внутрішні взаємодії (між підрозділами);
- визначити і описати зовнішні взаємодії;
- визначити, які цифрові технології та інструменти найбільшою мірою відповідають вашому бізнесу, організації та культурі;

- визначити, яку і як використовувати аналітику для бізнесу;
- розробити бізнес-модель організації та визначити блоки і функції, що підлягають цифровізації та автоматизації;
- оцінити ресурси (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні), необхідні для реалізації цифрової трансформації (поетапно);
- розробити концепцію перетворень за трьома ключовими напрямками: архітектура організації , IT-архітектура та архітектура бізнесу;
- оцінити (прогнозно) можливості цифрової трансформації бізнесу.

Практично всі моделі базуються на оцінці рівня та зрілості цифрової трансформації з точки зору стратегії, структури, людських ресурсів, функцій і процесів, технологій і бізнес-менеджменту, клієнтів і взаємодій, а також культури. Такий підхід дозволяє максимально витягувати дані та знання для вибору стратегій розвитку та бізнес-моделювання. Результати оцінки зрілості служать базою для розробки бізнес-моделі та формування на її основі нової організаційної та IT-архітектури цифрової трансформації.

На кожному етапі розвитку цифрової трансформації повинен оцінюватися рівень SLA (Service Level Agreement) – це термін, що позначає договір між замовником послуги та її постачальником, що містить опис послуги, права та обов'язки сторін, а також узгоджений рівень якості надання послуги.

Всі атрибути та критерії, що визначають основні характеристики IT-архітектури, яка підтримує організаційну структуру та бізнес-модель, можна об'єднати в три групи:

Гнучкість (agility): багаторазовість використання, ремонтопридатність, ступінь автоматизації, здатність до змін.

Висока якість сервісу: керованість, якість вбудованих компонентів і систем автоматизації, масштабованість архітектури, керованість.

Низька вартість: стандартизація технологій і процесів, що забезпечують режим економії на масштабі, взаємозамінність компонентів, об'єднання і віртуалізація ресурсів.

Список використаних джерел

1. Харченко П.С. Оцінка соціально-економічної трансформації підприємництва в умовах цифровізації економіки: науково-практичні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. (2025). Development Service Industry Management, 4, с. 320-325. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/uk/article/view/517/512

2. Achiving Digital Maturity. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2017 / Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3678_achieving-digital-maturity/DUP_Achieving-digital-maturity.pdf

3. Introducing the Gartner IT Infrastructure and Operations Maturity Model. URL: https://www.gartner.com/en/documents/527814/introducing-the-gartner-it-infrastructure-and-operations

П. С. Харченко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра маркетингу та торговельного підприємництва;
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ – СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Приступити до цифрової трансформації організації – означає підготуватися до впровадження цифрових технологій на всіх рівнях управління. Першочергове завдання компаній полягає в тому, щоб визначити потребу в перетвореннях з точки зору своїх клієнтів. Реалізація цифрової трансформації не повинна одночасно перетворювати всі напрямки діяльності організації. Стратегії та програми повинні виконуватися за пріоритетами конкретного бізнесу.

Операційний рівень трансформації. У цьому напрямку потрібно:

- розробити перелік необхідних даних про бізнес, клієнтів, ринки та внутрішнє середовище організації;
- розробити перелік цифрових технологій, необхідних для автоматизації наскрізних бізнес-процесів;
- визначити, яка аналітика потрібна кожному функціональному підрозділу;
- оцінити, чи потрібно впроваджувати гнучкі технології agile;
- визначити метрики оцінки скорочення витрат за рахунок цифрових технологій;
- визначити індикатори оцінки ризиків впровадження цифрових технологій.

Автоматизація бізнес-процесів і процесів обробки даних, застосування гнучких agile-технологій у реалізації IT-проектів, а також адитивних технологій у розробці нових продуктів (MVP), підтримують і забезпечують реалізацію цифрової трансформації на операційному рівні.

Трансформація клієнтського досвіду. Трансформація клієнтського досвіду передбачає застосування знань про поведінку покупця та його потреби для персоніфікованого обслуговування і, відповідно, збільшення обсягу продажів.

Клієнтський досвід розглядається як сукупність вражень, які отримує клієнт у процесі взаємодії з компанією, її сервісами та послугами.

Безперервне оновлення системи клієнтського досвіду забезпечується за рахунок вдосконалення процесів збору параметрів оцінки задоволеності клієнтів у точках контакту та відстеження зворотного зв'язку. *Керуючи клієнтським досвідом, компанія отримує ряд переваг:*

- скорочення витрат на залучення нових клієнтів;
- залучення нових клієнтів за рекомендаціями;
- скорочення відтоку клієнтів;
- формування ціннісних пропозицій на конкретних пропозиціях клієнтів ;
- отримання рекомендацій і конструктивної критики;
- отримання зворотного зв'язку при тестуванні нових продуктів.

Вивчається клієнтський досвід, як правило, на основі інструменту візуалізації взаємодії споживача з продуктом або послугою на основі Customer Journey Map (CJM) і методології моделювання бізнес-процесів Business Process Model and Notation (BPMN). CJM використовується як інструмент аналізу і метод генерації ідей щодо вдосконалення продукту, тобто усунення бар'єрів і обмежень при взаємодії замовника з продуктом [8].

На початковому етапі цифрової трансформації бізнесу рекомендується використовувати CRM-системи, які в подальшому повинні інтегруватися з такими інструментами наскрізної аналітики, як CoMagic, Roistat та ін.

Перетворення бізнес-моделі. Всі завдання, що вирішуються бізнесом, взаємопов'язані і взаємозумовлені. Ця концепція підтримується структурою (канвою) бізнес-моделі А. Остервальера: споживчі сегменти, ціннісна пропозиція, канали збуту, канали комунікації, ключові види діяльності, ключові ресурси, ключові партнери, структура витрат, потоки доходу.

Перетворення кожного блоку бізнес-моделі, відповідно до виявлених потреб (клієнтського досвіду), має забезпечити результативність бізнесу. Оптимальна бізнес-модель забезпечує стійкість бізнесу як способу заробляння грошей.

Для того, щоб розпочати цифрову трансформацію бізнесу, необхідно розробити чек-лист, послідовність питань в якому повинна відповідати майбутньому плану перетворень:

1) визначити рівень поточного стану IT в організації, тобто, де ви зараз знаходитесь з точки зору цифровізації;
2) визначити пріоритети розвитку – для першочергового впровадження конкретних цифрових технологій за трьома напрямками цифрової трансформації: клієнтський досвід, операційні перетворення, бізнес-модель;
3) розробити план заходів і визначити бюджет на модернізацію IT-архітектури з урахуванням трьох напрямків цифрової трансформації;
4) описати процедури та тимчасові стандарти щодо впровадження та оцінки рівня цифрових технологій;
5) вибрати метрики (індикатори) для оцінки руху та поглиблення цифрової трансформації наскрізних бізнес-процесів;
6) розробити та використовувати систему моніторингу, вносити зміни в міру поглиблення цифрової трансформації.

В умовах цифрової трансформації гнучкі команди, автоматизовані процеси, аналітика , що дозволяє вивчати і розуміти потреби клієнтів, надійне зберігання даних і їх безпека, підвищують конкурентоспроможність бізнесу.

Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для реалізації змін, які в прискореному режимі формують цінності для клієнтів та їх персоналізацію. Такий підхід стає драйвером підвищення результативності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Digital Transformation. How to become Digital Leader. Artur D. Little. URL: https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_HowtoBecome DigitalLeader_02. pdf.
2. Ionology. DIGITAL TRANSFORMATION WORKSHOP. URL: https://www.ictskillnet.ie/wp-content/uploads/2018/09/Digital-Transformation-Workshop-423.pdf.
3. Обидєннова Т. С., Євченко В.В. Маркетингові стратегії просування стартапів в онлайн-середовищі. Modern Economics. 2025. № 53(2025). С. 194-199. DOI: 10.31521/modecon.V53(2025)-27

О. М. Шептуха,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків

СТРАТЕГІЯ ПОКРАЩЕННЯ ВИДИМОСТІ САЙТУ У ВІДПОВІДЯХ СУЧАСНИХ AI-СИСТЕМ ТА ГОЛОСОВИХ АСИСТЕНТІВ

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту та поширення голосових асистентів (Google Assistant, Siri, Alexa) кардинально змінили підходи до пошуку інформації в Інтернеті. Користувачі дедалі частіше отримують готову відповідь, не переходячи на сайт. Це формує нову парадигму цифрового маркетингу, де поряд із традиційним SEO (Search Engine Optimization) з'являються нові напрями – AEO (Answer Engine Optimization) та GEO (Generative Engine Optimization).

У таких умовах головним завданням бізнесу стає не лише потрапляння у топ видачі, а включення контенту сайту у відповіді AI-систем [2].

Класичне SEO орієнтується на ранжування сторінок у пошуковій системі. Натомість сучасні AI-алгоритми агрегують інформацію з багатьох джерел, формують узагальнену відповідь, віддають перевагу авторитетним і структурованим ресурсам.

Це означає, що сайт має бути зрозумілим для машинного аналізу, експертним, логічно структурованим [1].

Голосові запити відрізняються від текстових розмовними фразами, наявністю однієї відповіді. Тому ключовими стають природна мова, питання-відповіді, локальна оптимізація.

Сучасні алгоритми аналізують не ключові слова, а зміст і контекст. До ефективних підходів відносяться: використання long-tail запитів; створення тематичних кластерів; LSI-лексика; відповіді на конкретні питання користувачів [3].

Розмітка допомагає AI зрозуміти, що таке товар, де знаходиться компанія, які є послуги, відповіді на запитання.

Потрібно давати коротку чітку відповідь (40–60 слів), використовувати списки, таблиці, визначення.

AI-системи надають перевагу сайтам з високим рівнем:

1. Experience (досвід);
2. Expertise (експертність);
3. Authoritativeness (авторитетність);
4. Trustworthiness (довіра) [4].

Це досягається через авторські матеріали, біографії експертів, посилання на джерела, якісний дизайн.

AI віддає перевагу сайтам, які швидко завантажуються, адаптовані до мобільних пристроїв, мають чисту структуру HTML, використовують HTTPS.

Формати, які найкраще індексуються AI: FAQ-сторінки, глосарії, покрокові інструкції, огляди, порівняння.

Принципами створення контенту є:

1. Одна сторінка - одна тема.
2. Чітка ієрархія заголовків.
3. Відповіді на конкретні питання.
4. Розмовний стиль.

Більшість голосових запитів мають локальний характер: “Де найближча кав’ярня?”. Тому важливими є: Google Business Profile; NAP-дані; локальні ключові слова; відгуки.

Метриками ефективності у традиційному SEO є позиції та трафік.

У AI-пошуку важливими стають:

1. Згадки бренду в AI-відповідях;
2. Видимість у zero-click пошуку;
3. CTR із генеративної видачі;
4. Частка відповідей, де використано контент сайту.

Оптимізація сайту для AI-систем і голосових асистентів – це не заміна SEO, а його еволюція. У центрі нової стратегії знаходяться семантичний і експертний контент, структуровані дані, орієнтація на відповіді, а не на ключові слова, довіра до бренду.

Список використаних джерел

1. Бізнес у ері AI-пошуку: стратегії для збереження видимості у Google. URL: https://www.048.ua/news/4007550/biznes-u-eri-ai-posuku-strategii-dla-zberezenna-vidimosti-v-google

2. Дашкевич А. GEO замість SEO: як штучний інтелект переписує правила гри. URL: https://speka.ua/artificial-intelligence/geo-zamist-seo-yak-stucnii-intelekt-perepisuje-pravila-gri-v-posukovii-vidimosti-pyq4rq

3. Овсієнко С. AI SEO: 5 ключових стратегій для домінування в пошуковій видачі 2026. URL: https://speka.ua/life-hacks/ai-seo-5-klyucovix-strategii-dlya-dominuvannya-v-posukovii-vidaci-2026-pkme5e

4. Разумова К. Генеративна оптимізація (GEO) в digital-маркетингу. URL: https://seo-akademiya.com/ua/baza-znan/shtuchnyi-intelekt-shi/optimizacziya-dlya-shtuchnogo-intelektu-ai-engine-optimization/

С. О. Чепура,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

RFM-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СЕГМЕНТАЦІЇ КЛІЄНТІВ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

У сфері електронної комерції конкуренція постійно зростає, тому компаніям важливо не просто залучати нових клієнтів, а й ефективно працювати з наявною базою покупців. Оскільки клієнти відрізняються за рівнем активності та обсягом витрат, виникає потреба у їх поділі на окремі групи.

Одним із простих і водночас результативних методів такої сегментації є RFM-аналіз. Він базується на оцінці давності, частоти та суми покупок клієнтів. Використання цього методу в e-commerce дозволяє краще розуміти поведінку споживачів, підвищувати ефективність маркетингових рішень та збільшувати прибутковість бізнесу.

RFM-аналіз – це перевірений метод сегментації клієнтів за давністю останньої транзакції, частотою покупок і розміром витрат. Він допомагає аналізувати поведінку клієнтів і виділяти різні сегменти, зокрема найцінніші, для оптимізації маркетингових стратегій.

Клієнти класифікуються за трьома основними критеріями:

1.Recency – чи давно купував клієнт.

2.Frequency – з якою частотою користувач купує.

3.Monetary – скільки коштів клієнт витрачає [1].

Навіщо потрібний RFM-аналіз

RFM-аналіз дозволяє розділити клієнтів на сегменти за їхньою цінністю та застосовувати до кожного індивідуальний маркетинговий підхід. Робити це вручну надто складно та забирає багато часу, тому аналітичні інструменти значно спрощують процес.

За допомогою RFM-аналізу можна швидко визначити, на яких клієнтів не варто витрачати ресурси, а з ким варто активно працювати.

Результати аналізу показують, як краще взаємодіяти з кожним сегментом. Наприклад, клієнти, які нещодавно зробили першу велику покупку, можуть стати лояльними, якщо запропонувати їм правильну комунікацію – розсилку

електронною поштою, SMS або повідомлення через чат-бот, що підкреслює переваги компанії та вигідні пропозиції [2].

Етапи проведення RFM-аналізу

1. Збір даних про транзакції клієнтів.
2. Визначення періоду аналізу (наприклад, 6 або 12 місяців).
3. Розрахунок показників Recency, Frequency та Monetary.
4. Присвоєння балів кожному клієнту.
5. Формування сегментів.
6. Розробка окремих маркетингових стратегій для кожної групи.

Як працює RFM-аналіз

RFM-аналіз допомагає оцінити кожного клієнта за трьома показниками: давність покупки (Recency), частота покупок (Frequency) та грошова цінність (Monetary). Кожен критерій оцінюють за шкалою від 1 до 5, де 5 означає найцінніших клієнтів. Пороги можна налаштовувати залежно від бізнес-моделі та поведінки клієнтів.

1. Давність (Recency)

Визначає, як давно клієнт робив останню покупку. Чим свіжіша покупка, тим вищий бал.

- Наприклад, клієнт, який купив светр учора – отримує 5 балів.
- Клієнт, який не робив покупок з минулої зими – лише 1 бал.

2. Частота (Frequency)

Показує, як часто клієнт купує. Це допомагає визначити постійних покупців.

- Клієнт, який купує нові кросівки щомісяця, може отримати 5 балів.
- А той, хто купує лише на великих розпродажах раз на рік – 1 бал.

3. Грошова цінність (Monetary)

Показує, скільки клієнт витрачає за покупку.

- Той, хто регулярно купує товари на $200, отримує 5 балів.
- А клієнт, який купує лише на $30, – 2 бали.

Наприклад, клієнт із 4 балами за давність, 3 за частоту та 5 за витрати матиме загальний RFM = (4 + 3 + 5)/3 = 4.

Як це використовувати на практиці?

1. Клієнти з високими балами по всіх трьох критеріях – найцінніші, їм можна пропонувати преміальні акції та бонуси.

2. Ті, хто недавно зробив першу покупку, можуть стати лояльними, якщо надіслати персоналізовану розсилку або повідомлення через чат-бот з вигідною пропозицією.

3. Менш активних клієнтів можна залучати через нагадування або спеціальні знижки [3].

RFM-аналіз найчастіше застосовують у компаніях B2C, коли є база клієнтів від приблизно десяти тисяч контактів. У B2B-секторі його теж можна використовувати, але кількість сегментів краще зменшити, оскільки контактів менше, і створення понад 27 груп споживачів часто неефективне з точки зору витрат.

Результати RFM-сегментації використовують для формування розсилок у email та месенджерах, підготовки телефонних скриптів для відділу продажів, оптимізації комунікації з різними групами клієнтів та коригування рекламних кампаній.

Навіть якщо цільова дія клієнта не пов'язана з покупкою, наприклад, перегляд відео, RFM-аналіз залишається корисним інструментом [2].

Види сегментів за RFM

1. Найцінніші – купують недавно, часто та витрачають багато. Рекомендовано пропонувати VIP-акції, бонуси та ексклюзивні пропозиції.

2. Лояльні – регулярні покупці з помірними витратами. Для них ефективні акції та програми лояльності.

3. Потенційно лояльні – нові клієнти з великим потенціалом. Їх мотивують персоналізовані пропозиції та розсилки.

4. Ризикові / неактивні – давно не купували або рідко роблять покупки. Потрібні спеціальні знижки та нагадування.

5. Випадкові / менш цінні – купують рідко і на невеликі суми. Для них застосовується економна комунікація та базові пропозиції.

Також, RFM-аналіз має свої переваги та недоліки. До переваг належить ефективне скорочення витрат на маркетингові кампанії завдяки точному таргетингу, можливість застосування в різних сферах (e-commerce, прямий продаж, розсилки), поєднання з іншими маркетинговими інструментами та підвищення лояльності клієнтів через персоналізовані пропозиції. Недоліки включають низький ефект при невеликій базі контактів, непридатність для бізнесів з одноразовими продажами, ретроспективний характер аналізу, необхідність спеціального ПЗ та скриптів для великих баз, а також потребу постійного оновлення даних.

У висновку, варто відзначити, що RFM-аналіз – це ефективний інструмент для сегментації клієнтів у e-commerce. Він дозволяє оцінювати давність, частоту та грошову цінність покупок, виділяти найцінніші сегменти та визначати, з ким варто активно працювати. Завдяки цьому бізнес може оптимізувати маркетингові витрати, персоналізувати комунікацію та стимулювати повторні покупки, що в підсумку підвищує лояльність клієнтів і прибутковість компанії.

Список використаних джерел

1. Автоматичний аналіз клієнтських даних (RFM-аналіз) за допомогою Google BigQuery. URL: https://netpeak.net/uk/blog/avtomatichniy-analiz-klient-s-kikh-danikh-rfm-analiz-za-dopomogoyu-google-bigquery/

2. RFM-аналіз: вчимося сегментувати клієнтів. URL: https://sendpulse.ua/blog/guide-to-building-an-rfm-analysis

3. Що таке RFM-аналіз? Визначення, переваги та найкращі практики. URL: https://ecommercefastlane.com/uk/what-is-rfm-analysis-definition-benefits-and-best-practices/

М. С. Чещева,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринку освітніх програм формування сильного бренду є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності навчальних установ. Репутація організації все більше впливає на вибір студентів, партнерів і роботодавців, визначаючи її позиції на ринку освітніх послуг. Бренд у цьому контексті охоплює не лише назву чи логотип, а є комплексною системою цінностей, іміджевих характеристик і унікальних переваг, які формують стійке сприйняття у свідомості цільової аудиторії [2, 4]. Водночас цифровізація маркетингу суттєво трансформує підходи до розвитку та просування бренду освітніх послуг, змінюючи канали комунікації, способи взаємодії зі споживачами та механізми позиціонування. Використання вебсайтів, соціальних мереж, онлайн-платформ і цифрового контенту поступово інтегрується у стратегічну модель брендингу, сприяючи підвищенню впізнаваності та довіри до освітньої установи [1].

Цифрове позиціонування освітніх курсів набуває особливої актуальності як системний елемент брендової стратегії та залучення цільової аудиторії. Навчальні заклади активно застосовують офіційні вебсайти для презентації програм і переваг навчання, соціальні мережі та інструменти SMM для комунікації з молодою аудиторією, а також контент-маркетинг і SEO-оптимізацію для підвищення видимості курсів у пошукових системах і зміцнення іміджу. Платформа Instagram відіграє важливу роль у просуванні освітніх напрямів завдяки великій аудиторії, понад 1 млрд активних акаунтів щомісяця, близько 500 млн переглядів Stories щоденно та регулярному використанню додатку більшістю користувачів. Ефективність цифрового просування також зумовлена поведінковими характеристиками різних поколінь: 81% покоління Z позитивно сприймають персоналізовану рекламу, серед міленіалів цей показник становить 57%, а серед бебі-бумерів – 43%. Таким чином, застосування персоналізованого контенту, аналітики та інвестицій у цифрову інфраструктуру сприяє підвищенню залученості, формуванню лояльності та зміцненню конкурентних позицій на ринку в навчальній сфері [5].

Метою дослідження є оцінка ефективності онлайн-позиціонування освітніх курсів як інструменту розвитку бренду та залучення цільової аудиторії. У роботі застосовано методи аналізу сучасних цифрових комунікацій, зокрема дослідження функціонування вебсайтів, соціальних мереж і стратегій SMM, які

дозволяють не лише підтримувати безперервний зв'язок з аудиторією, а й підвищувати впізнаваність бренду через змістовний контент і цілеспрямовану рекламу. Аналіз статистичних даних щодо використання соціальних мереж, зокрема платформи Instagram, дає змогу визначити результативність цих каналів у просуванні освітніх програм та коригувати маркетингову стратегію з урахуванням поведінкових особливостей цільових груп [3].

Оцінка діяльності освітнього ресурсу NOVAMOVA EDUCATION засвідчила, що платформа пропонує широкий спектр мовних курсів, включно з індивідуальними та груповими уроками різної інтенсивності (10, 15, 20, 30 уроків на тиждень), що дозволяє адаптувати навчальний процес до рівня та потреб студентів. Окрім класичних форматів, реалізуються програми у різних містах, таких як Києві, Батумі та Кишиневі, де навчання поєднується з культурними та соціальними заходами, підвищуючи залученість студентів і формуючи емоційний зв'язок із брендом. Додатково платформа організовує розмовні та культурні клуби, які сприяють практичному застосуванню мовних знань у неформальному середовищі та посилюють ціннісну складову освітньої пропозиції.

Порівняння з міжнародною платформою Duolingo виявляє відмінності у підходах до цифрового брендингу. Якщо Duolingo будує бренд переважно на гейміфікації, масштабності та повній цифровізації навчального процесу, то NOVAMOVA поєднує онлайн інструменти з офлайн-досвідом, персоналізованим підходом і формуванням освітньої спільноти. Локальний бренд орієнтується не лише на широку аудиторію, а й на глибину взаємодії зі студентами, що формує стійку емоційну прив'язаність до освітньої установи та зміцнює її позиції на ринку.

Аналіз цифрової присутності платформи показав, що структурований вебсайт, персоналізовані програми та гнучкий графік занять сприяють підвищенню залученості студентів і зміцненню брендових позицій. Активне використання соціальних мереж для публікації освітнього контенту, відгуків студентів і матеріалів живого формату забезпечує стабільну взаємодію з аудиторією, понад 60% підписників регулярно переглядають публікації [3]. Інтеграція таргетованої реклами дозволяє ефективно сегментувати потенційних студентів і оптимізувати маркетингові витрати. Практичне значення дослідження полягає в підтвердженні того, що діджитал-інструменти та персоналізація контенту є ключовими чинниками конкурентної переваги освітніх програм в умовах цифровізації маркетингу.

Отже, формування бренду освітніх послуг у сучасних умовах неможливе без активного використання онлайн-маркетингових інструментів. Дослідження показують, що навчальні заклади, які ефективно застосовують соціальні мережі, вебпортали та онлайн-контент для взаємодії з аудиторією, здатні успішно позиціонувати свої програми, підвищувати впізнаваність та зміцнювати довіру до бренду. Регулярне вивчення ефективності інтернет-кампаній дозволяє університетам адаптувати маркетингові стратегії до змін на ринку, краще розуміти потреби своєї цільової аудиторії та отримувати максимальну віддачу

від комунікаційних активностей. Це сприяє стабільному зростанню популярності закладу, підвищенню престижу його бренду та відкриттю нових можливостей для розвитку. За даними платформи SEO, 88 % освітніх організацій використовують соціальні мережі для розвитку бренду, а персоналізований онлайн-контент дозволяє ефективно залучати різні вікові групи студентів, поєднуючи онлайн-ресурси з офлайн-досвідом навчання [5].

Список використаних джерел

1. Трейтяк М. М. Цифровий маркетинг закладів вищої освіти. *Essuir.sumdu.edu.ua.* 2024. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97550

2. Бачинська О. М. Маркетингові технології просування бренду закладу вищої освіти на освітньому ринку. *Journals.kpdi.in.ua*. 23.09.2023. URL: https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/46

3. Олініченко К. Т., Прядко О. М., Клименко М. С. Маркетингові інструменти просування освітніх послуг за допомогою соціальних мереж. *Mdt-opu*. 20.09.2020. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/108

4. Tkachov M., Zhehus O., Husakovska T. University brand as a component of the strategy for promoting educational services in the market. *Visnyk.lnup.edu.ua.* 19.10.2025. URL: https://visnyk.lnup.edu.ua/index.php/economics/article/view/443

5. Education & Marketing Statistics. *SeoSandwitch.* 2025. URL: https://seosandwitch.com/education-marketing-statistics/

С. А. Чістякова,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах динамічного розвитку глобального ринку та посилення конкуренції, роль маркетингового аналізу в системі управління підприємством зазнає докорінних трансформацій. Традиційні методи збору та обробки інформації, що базувалися на ретроспективних даних, поступово поступаються місцем інноваційним аналітичним інструментам, орієнтованим на предиктивне моделювання та роботу в режимі реального часу.

Особливої ваги це питання набуває в умовах діджиталізації суспільства, коли обсяги доступних даних (Big Data) зростають експоненціально, а поведінка споживачів стає дедалі більш варіативною та багатогранною. Для ритейлу, зокрема для підприємств ювелірної галузі, де емоційний фактор покупки поєднується з високою вартістю активів, точність та оперативність маркетингового аналізу стають критичними факторами виживання та стратегічного зростання.

Перегляд наукових підходів до трактування маркетингового аналізу дозволяє не лише уточнити його сутність та відмежувати від суміжних категорій, таких як «маркетингові дослідження» та «маркетинговий аудит», а й сформувати ефективне інформаційно-аналітичне підґрунтя для розробки сучасних маркетингових стратегій. Еволюція маркетингового аналізу відображає перехід від простої фіксації ринкових показників до складного стратегічного прогнозування.

Донедавна в українській науковій думці маркетинговий аналіз не розглядався як окрема дисципліна, а вважався складовою частиною комплексного економічного аналізу. Зокрема, у фундаментальних працях початку 2000-х років маркетингові обстеження класифікувалися як елемент управлінського аналізу, що обмежувався оцінюванням обсягів реалізації, ринків збуту та конкурентоспроможності продукції [1].

Подальший розвиток наукової думки сприяв глибшому розумінню функціонального призначення аналізу. Зокрема, польські вчені М. Стрижевська та М. Рушкевіч запропонували розглядати маркетинговий аналіз як першочерговий елемент системи маркетингового управління, який визначається як сукупність ряду функцій: аналізу, планування, реалізації і контролю програм, спрямованих на досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб клієнтів. На їхню думку, він є не просто технічною обробкою даних, а вихідним

пунктом для розроблення маркетингових планів, їх реалізації, контролю та верифікації [2].

Науковці Д. Штефанич, О. Братко та ін. запропонували розглядати маркетингову діяльність як окремий головний вид діяльності підприємства, що обумовлює необхідність проведення автономного виду аналізу. Згідно з їхнім підходом, маркетинговий аналіз має здійснюватися безпосередньо працівниками служби маркетингу.

Автори наголошують, що маркетинговий аналіз – це один із напрямів аналітичної роботи підприємства, який передбачає комплексну оцінку його маркетингової діяльності за минулий період з метою вироблення ефективної маркетингової політики на майбутнє. Таке трактування дозволяє чітко розмежувати обов'язки між фінансово-економічними службами та відділом маркетингу, зміщуючи акцент на стратегічну перспективу розвитку компанії [3].

Поділяючи позиції вчених щодо автономності маркетингового аналізу, ми вважаємо, що в сучасних умовах його зміст виходить на якісно новий рівень. З огляду на зростання обсягів даних та активне впровадження технологій штучного інтелекту, маркетинговий аналіз трансформується з інструменту ретроспективної оцінки у систему предиктивного моделювання.

На нашу думку, сьогодні це вже не просто фіксація минулих результатів, а проактивний процес, що дозволяє за допомогою алгоритмів ШІ передбачати споживчий попит та оптимізувати маркетингову стратегію в режимі реального часу. Це зумовлює потребу в уточненні термінологічного апарату, адже важливим для теорії та практики маркетингу є чітке розмежування категорій «аналіз», «дослідження» та «аудит», які часто помилково ототожнюються».

М. Стрижевська та М. Рушкевіч зазначають, що: «дослідження й аналіз, виступають етапами в отриманні відповідей на поставлені запитання. В прикладному аспекті вони є тими постійними діями, які повторюються, тобто одним процесом пошуку відповіді на поставлені питання. Маркетингові дослідження включають в себе окремі елементи аналізу, які змістовно можуть відрізнятися від маркетингового аналізу, як такого. Наприклад, це буває при використанні таких методів дослідження як спостереження, опитування, експеримент» [2].

Ф. Котлер визначав маркетингові дослідження як «постійне та систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією компанії, їх збір, аналіз та їх звіт про результати» [4].

Попри наявність спільних рис, зокрема єдиної мети – підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, між маркетинговим аналізом та маркетинговими дослідженнями існують фундаментальні відмінності за декількома критеріями.

По-перше, вони відрізняються за інформативною базою. Маркетинговий аналіз переважно базується на формалізованій внутрішній та зовнішній документації (звітності, балансах, статистичних збірниках), тоді як дослідження орієнтовані на отримання первинних даних через безпосередню комунікацію з ринком (опитування, експерименти, спостереження).

По-друге, розбіжності полягають у функціональному призначенні та часових межах. Маркетинговий аналіз є системним та періодичним процесом, головним завданням якого є виявлення внутрішніх резервів для розробки стратегічних планів. Натомість маркетингові дослідження мають дискретний характер і зазвичай ініціюються для розв'язання конкретної вузької проблеми.

По-третє, суттєвою є різниця в інструментарії. Якщо аналіз послуговується методами порівняння та обчислення кількісних показників, то дослідження фокусуються на якісних методах збору інформації (анкетування, інтерв'ю). При цьому маркетинговий аналіз часто виступає первинним етапом: його результати стають підґрунтям для формування завдань майбутніх маркетингових досліджень [3].

Окремої уваги потребує розмежування маркетингового аналізу та маркетингового аудиту. Спираючись на класичне визначення Ф. Котлера, аудит слід розглядати як систематичне та незалежне вивчення маркетингового середовища, цілей і стратегій компанії [4].

Він виступає як незалежна оцінка стану маркетингових справ підприємства. *Ключові відмінності між цими категоріями полягають у наступному:*

- за предметом: аналіз фокусується на результатах маркетингової діяльності, тоді як аудит оцінює всю систему управління (інформаційне забезпечення, ефективність підрозділів та прибутковість функцій);
- за цільовим призначенням: маркетинговий аналіз є базою для побудови поточних планів, тоді як аудит спрямований на розробку глобальних стратегій та верифікацію існуючих планів на предмет стратегічних прорахунків чи упущених вигод;
- за суб'єктом виконання: аналіз здійснюється внутрішніми фахівцями підприємства, а аудит – сторонніми фірмами, що забезпечує об'єктивність оцінки та надає процесу рис консалтингу.

Незважаючи на відмінності, ці категорії є взаємопов'язаними, оскільки маркетинговий аналіз виступає безпосереднім інструментом проведення аудиту.

Узагальнена інформація щодо розмежування суміжних категорій маркетингової діяльності показана у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика маркетингових досліджень, аналізу та аудиту

Критерій порівняння	Маркетинговий аналіз	Маркетингові дослідження	Маркетинговий аудит
Основна мета	Обробка даних та виявлення закономірностей	Збір та генерація нових даних	Системна перевірка маркетингової стратегії
Об'єкт	Внутрішні та зовнішні інформаційні потоки	Конкретна ринкова проблема або ніша	Вся маркетингова система підприємства
Результат	Управлінські висновки та прогнози	Масив первинної інформації (звіти)	Оцінка ефективності та рекомендації щодо змін

Джерело: складено автором на основі [2-5].

Резюмуючи вищевикладене, можна стверджувати, що ці категорії утворюють комплексну систему інформаційного забезпечення: маркетингові дослідження генерують нові знання про зовнішнє середовище, маркетинговий аналіз забезпечує глибоку інтерпретацію внутрішньої та статистичної звітності для прийняття рішень, а аудит виступає інструментом стратегічної корекції всієї діяльності. Для підприємств ювелірного ритейлу таке розмежування є критичним, оскільки дозволяє відокремити польовий збір даних про потенційних клієнтів від аналізу вже наявної інформації про продажі та загальної перевірки ефективності ринкової стратегії бренду.

Список використаних джерел

1. Економічний аналіз : навч. посіб. / М. А. Болюх та ін. ; за ред. М. Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc30f552-382f-4597-8e42-af9e72b52d4a/content

2. Strzyżewska M., Rószkiewicz M. Analizy marketingowe. Warszawa : Difin, 2002. 293 s.

3. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. / Д. А. Штефанич та ін. ; за ред. Д. А. Штефанича. Тернопіль : Економічна думка, 2011. 267 с. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/2b8ce7b3-2142-4de3-90cb-0b53c1424cbd/content

4. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 14th ed. New Jersey : Pearson, 2012. 812 p.

5. Бабух І. Сутність та зміст маркетингового аналізу: теоретичні підходи та прикладні аспекти. Економіка та суспільство. 2021. № 28. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-28-21

Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МАРКЕТИНГОВУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки цифрова трансформація є одним із найбільш вагомих чинників зміни підходів до управління підприємством. Вона охоплює не лише використання нових інформаційних технологій, а й суттєве переосмислення бізнес-процесів, методів взаємодії з клієнтами, способів прийняття управлінських рішень і загальної організації діяльності підприємства. У науковій літературі цифрову трансформацію трактують як комплексний процес інтеграції цифрових рішень у всі сфери функціонування підприємства, що сприяє підвищенню його гнучкості, інноваційності та ринкової адаптивності [1, 2]. Саме тому цифровізація сьогодні розглядається не як додатковий напрям модернізації, а як необхідна передумова збереження конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Особливо помітним є вплив цифрової трансформації у сфері логістики, оскільки логістичні процеси поєднують постачання, транспортування, складування, обробку замовлень, управління запасами та інформаційний супровід руху товарів. Традиційні логістичні системи, які базувалися переважно на локальному контролі та паперовому документообігу, уже не здатні забезпечити ту швидкість, точність і прозорість, якої вимагає сучасний ринок. Натомість цифрові технології дають змогу здійснювати контроль у режимі реального часу, швидко узгоджувати дії між різними учасниками ланцюга постачання та підвищувати точність логістичних операцій [3, 4].

У сучасній практиці цифрова логістика спирається на використання ERP-систем, систем управління складом (WMS), систем управління транспортом (TMS), CRM-платформ, хмарних сервісів, технологій Big Data, штучного інтелекту та Інтернету речей. Такі інструменти дозволяють не лише автоматизувати окремі операції, а й інтегрувати всі ланки логістичного процесу в єдину систему управління. Наприклад, ERP-системи забезпечують узгодження інформаційних потоків між різними підрозділами підприємства, WMS-системи підвищують ефективність складських операцій, а TMS-рішення оптимізують транспортні маршрути, знижують витрати на перевезення та скорочують час доставки [3, 4]. У результаті підприємство отримує можливість більш точно планувати свою діяльність і ефективніше використовувати ресурси.

Не менш важливо, що цифрова трансформація логістики безпосередньо впливає на маркетингову ефективність підприємства. У сучасних умовах споживач оцінює підприємство не лише за характеристиками товару чи рівнем ціни, а й за повнотою сервісу, швидкістю доставки, доступністю інформації про замовлення, простотою оформлення покупки та якістю післяпродажного

обслуговування. Саме тому логістика дедалі більше інтегрується з маркетингом і перестає бути лише допоміжною функцією. Вона стає важливим елементом формування споживчої цінності та конкурентних переваг підприємства [5, 6].

Маркетингова ефективність підприємства значною мірою визначається рівнем задоволеності клієнтів, їхньою лояльністю, частотою повторних покупок, позитивним сприйняттям бренду та здатністю підприємства швидко реагувати на ринкові запити. Якщо логістична система функціонує неефективно, це призводить до затримок поставок, помилок у комплектації, нестачі товару на складі, збільшення витрат і, як наслідок, до погіршення споживчого досвіду. Натомість використання цифрових технологій у логістиці дозволяє мінімізувати подібні проблеми, підвищити передбачуваність логістичних процесів і забезпечити більш високий рівень сервісу [2, 5].

Однією з ключових переваг цифровізації логістики є зростання прозорості ланцюга постачання. Завдяки цифровим системам підприємство може відстежувати рух товарів на кожному етапі, контролювати строки виконання замовлень, виявляти проблемні ділянки та оперативно усувати відхилення. Це має важливе значення не лише для внутрішнього управління, а й для маркетингової діяльності, оскільки клієнти дедалі більше цінують можливість отримувати точну інформацію про статус замовлення, строки доставки та умови отримання товару. Така прозорість підвищує довіру до підприємства й позитивно впливає на його репутацію [3, 5].

Ще одним важливим аспектом є скорочення логістичних витрат. Цифрова трансформація дає змогу автоматизувати значну частину операцій, зменшити вплив людського фактора, точніше прогнозувати попит, ефективніше управляти запасами та раціональніше використовувати транспортні ресурси. Скорочення витрат, у свою чергу, дозволяє підприємству або знижувати кінцеву ціну товару, або спрямовувати вивільнені ресурси на покращення сервісу, розвиток комунікацій із клієнтами та посилення ринкових позицій. Таким чином, економічний ефект цифровізації логістики прямо пов’язаний із підвищенням маркетингової результативності [2, 7].

Окрему увагу слід приділити питанню швидкості виконання замовлень. В умовах жорсткої конкуренції та розвитку електронної комерції оперативність доставки стає одним із головних критеріїв вибору постачальника. Споживачі все частіше очікують скорочених строків доставки, гнучких умов отримання товару та зручного сервісу повернення. Цифрові логістичні рішення дозволяють оптимізувати внутрішні процеси таким чином, щоб максимально скоротити час між оформленням замовлення та його доставкою кінцевому споживачеві. Це створює додаткові переваги для підприємства, оскільки швидкість і точність обслуговування стають елементами маркетингової привабливості [5, 6].

Крім того, цифровізація логістики сприяє персоналізації взаємодії з клієнтами. На основі даних про попередні покупки, частоту замовлень, побажання щодо способів доставки та сезонні коливання попиту підприємство може формувати більш адаптовані пропозиції для різних сегментів споживачів. У цьому випадку логістика виходить за межі традиційної операційної функції та

починає відігравати роль інструменту підтримки маркетингової стратегії. Завдяки інтеграції CRM- та логістичних систем підприємство може не лише краще обслуговувати клієнта, а й глибше розуміти його поведінку, прогнозувати майбутні потреби та пропонувати більш релевантні рішення [1, 5].

Важливо також підкреслити, що цифрова трансформація логістики підвищує якість управлінських рішень. Наявність великих масивів даних і сучасних аналітичних інструментів дозволяє керівництву підприємства оцінювати ефективність окремих логістичних операцій, виявляти причини відхилень, моделювати альтернативні варіанти дій і приймати більш обґрунтовані рішення. Це особливо важливо в умовах нестабільного попиту, змін у поведінці споживачів і високої турбулентності зовнішнього середовища. Підприємство, яке використовує цифрові аналітичні інструменти, отримує змогу не просто реагувати на зміни, а й певною мірою прогнозувати їх, що значно посилює його маркетингові можливості [1, 7].

Разом із тим процес цифрової трансформації логістики не є простим і пов'язаний із низкою труднощів. Насамперед це потребує значних фінансових вкладень у програмне забезпечення, обладнання, модернізацію інфраструктури та навчання персоналу. Крім того, підприємства часто стикаються з проблемами інтеграції нових цифрових систем із уже наявними бізнес-процесами, нестачею фахівців, здатних ефективно працювати в нових умовах, а також ризиками кібербезпеки й захисту даних. Усе це може уповільнювати темпи цифровізації, однак не зменшує її стратегічного значення [2, 3].

Суттєвою перевагою цифрової логістики є також посилення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Підприємства, які здатні швидко впроваджувати сучасні цифрові рішення, отримують змогу гнучкіше реагувати на зміни кон'юнктури ринку, зменшувати операційні ризики, підтримувати стабільний рівень обслуговування та зміцнювати довіру з боку клієнтів. Це особливо важливо в умовах глобалізації, розвитку міжнародної торгівлі та зростання ролі цифрових каналів продажу. У такому середовищі логістика стає не просто інструментом переміщення товару, а складовою системи створення цінності для споживача [6, 7].

Таким чином, взаємозв'язок між цифровою трансформацією логістики та маркетинговою ефективністю підприємства є очевидним і багатовимірним. Цифровізація сприяє підвищенню якості логістичного сервісу, скороченню витрат, підвищенню швидкості виконання замовлень, зміцненню лояльності клієнтів, покращенню репутації підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг. У результаті логістика стає важливою складовою маркетингової політики підприємства та одним із ключових чинників його стратегічного розвитку [1, 5, 7].

Отже, цифрова трансформація логістики є важливою умовою підвищення маркетингової ефективності підприємства в сучасних умовах господарювання. Її значення полягає в тому, що вона забезпечує інтеграцію логістичних і маркетингових функцій, підвищує прозорість бізнес-процесів, покращує якість обслуговування споживачів, сприяє зниженню витрат і посиленню конкурентних

позицій підприємства. Цифрові технології дають змогу підприємствам оперативніше реагувати на зміни ринку, глибше аналізувати потреби клієнтів і формувати більш ефективні моделі взаємодії з ними. Саме тому подальший розвиток цифрових логістичних рішень слід розглядати як один із пріоритетних напрямів стратегічного управління підприємством та основу його довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Plekhanov D., Franke H., Netland T. H. Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, Issue 6. P. 821–844.

2. Al Mashalah H., Hassini E., Gunasekaran A., Bhatt D. The impact of digital transformation on supply chains through e-commerce: Literature review and a conceptual framework. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2022. Vol. 165. Article 102837.

3. Dyczkowska J. A., Chamier-Gliszczyński N., Olkiewicz M., Królikowski T. Evaluation of IT systems in logistic. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 246. P. 4297–4306.

4. Nettsträter A., Geißen T., Witthaut M., Ebel D., Schoneboom J. Logistics Software Systems and Functions: An Overview of ERP, WMS, TMS and SCM Systems. In: *Cloud Computing for Logistics*. Springer, Cham, 2015.

5. Hui G., Al Mamun A., Reza M. N. H., Wan Hussain W. M. H. An empirical study on logistic service quality, customer satisfaction, and cross-border repurchase intention. *Heliyon*. 2025. Vol. 11, Issue 1. Article e41156.

6. Meidutė-Kavaliauskienė I., Aranskis A., Litvinenko M. Consumer Satisfaction with the Quality of Logistics Services. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 110. P. 330–340.

7. Constantin A., Cetulean M., Radu C.-G., Dumitra E.-C., Iacob A. T. The Impact of Digitalisation on Supply Chain Competitiveness: A Multi-Country Comparative Approach. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, Issue 9. Article 4038.

Н. О. Якіна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ АНАЛІТИКИ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ: ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

Клієнтські дані – це великий пласт інформації, завдяки якій підприємства можуть вдосконалювати власну діяльність та адаптовувати її під сучасні реалії. Уважна обробка цих даних допомагає компаніям ухвалювати управлінські рішення, спеціалістам з реклами підібрати найкращий спосіб просування, а експертам вдало комунікувати з споживачами. Саме тому аналітика клієнтських даних, тобто процес аналізу, інтерпретації та візуалізації великих складних наборів даних для отримання змістовної інформації та прийняття обґрунтованих рішень [1], цінується та лишається основою функціонування підприємств. Наприклад, український підприємець, який займається виготовленням фотоальбомів створює власний сайт та соціальні мережі. Якщо він почне відслідковувати діяльність користувачів на своїх платформах, то потенційно може дізнатися вік, стать, уподобання, інтереси та навіть контакти своїх клієнтів, завдяки чому значно легше змінити створені канали комунікації під вимоги цільової аудиторії (зробити красиву картинку для молодого покоління, що цінує естетику; полегшити взаємодію з сайтом для старшої аудиторії, яка потребує чіткості та зрозумілості). Доречним буде розглянути сучасні інструменти, які використовують для аналітики клієнтських даних, а також навести приклади українського досвіду у роботі з цими технологіями.

Першим та найбільш відомим інструментом для аналітики клієнтських даних є, безперечно, CRM-системи. CRM-система (Customer Relationship Management) – це комплексна технологія, яка дозволяє організаціям управляти взаємодіями з поточними та потенційними клієнтами [2, с.8]. Завдяки цьому забезпеченню фахівцям легше впорядковувати базу даних, працювати з замовленнями, об'єднувати та контролювати всі звернення клієнтів, вести базовий управлінський фінансовий облік, загалом оптимізувати робочі процеси (як внутрішні, так і зовнішні). Підприємці краще розуміють потреби клієнтів, адже мають окрему платформу для збереження всіх необхідних відомостей, які з часом використовуються для автоматизації взаємодії. З українського досвіду прикладом може бути keyCRM, яка була заснована Андрієм Гадаєм у 2019 році [4]. Наша українська компанія пропонує інтеграцію з відомими соціальними мережами та месенджерами (Instagram, Messenger, Telegram, Viber, WhatsApp, TikTok), різноманітними платіжними системами та популярними маркетплейсами (ЕпіЦентр, Rozetka, Prom та інші). Особливістю української

keyCRM є адаптація до дропшипінгу, наприклад, можна сконтактувати з виробником жіночого одягу BLOSSOM BRAND і дізнатися про те, як українське програмне забезпечення допомагає їм керувати продажами, клієнтськими зверненнями та комунікаціями. CRM – це про збереження даних та їхню структуризацію.

Наступним інструментом для полегшення аналітики є BI-системи, тобто програмний комплекс, призначений для збирання, оброблення, аналізу та візуалізації даних з метою підтримки управлінських рішень [6]. Відмінність від попереднього інструмента полягає в тому, що BI-система інтегрує дані з різних джерел (в тому й числі з CRM-систем, а також ERP-систем, баз даних, таблиць, веб-ресурсів та інших каналів) та перетворює їх на звіти, дашборди та прогнози в режимі реального часу. Це не просто платформа для збору чи збереження, це можливість для бізнесів візуалізувати зібрану інформацію, аби краще її сприймати та використовувати. В Україні популярністю користується Power BI завдяки інтеграції з Microsoft та доступності для бізнесу. Але також лідером на українському ринку можна вважати Tableau, яка завдяки своєму інтуїтивному інтерфейсу підходить і досвідченим аналітикам, і бізнес-користувачам без технічних знань. В Україні подібні технології доречні для великих маркетплейсів, на кшталт Rozetka чи Prom, бо допомагають обробляти великі обсяги даних мільйонів користувачів.

Під час дослідження теми з’явилася змога дізнатися про унікальний третій інструмент, який наразі починає набувати популярності завдяки збору не просто базових даних від користувачів (на кшталт номерів телефону чи електронних пошт), а саме аналізу емоцій та поведінки споживачів. Мова піде про сервіси моніторингу соцмереж, які переважно базуються на штучному інтелекті. Наприклад, платформа YOUSCAN, яка використовується дійсно важливими та відомими компаніями. Uklon, Vodafone, Rozetka, EVA, OLX, Дія, Нова пошта, ДТЕК, Сільпо, Київ Цифровий – лідери у своїх галузях використовують специфічну технологію соціального прослуховування. Робота згаданої платформи досить проста та структурована: збираються усі згадування певного бренду за ключовими словами, лого та тексту на зображеннях з тисяч ресурсів; після цього інформація аналізується вбудованим ШІ-агентом; наприкінці можна ставити різноманітні запитання, а відповіді на них надаватимуться згідно з тим масивом даних, який був зібраний та опрацьований [3]. Технологія допомагає поглибити знання про споживачів, аналізувати їхні відгуки та згадки. В українських реаліях це допомагає багатьом офіційним сервісам, для яких важливо слідкувати за тенденціями у суспільстві та виявляти прогалини у сервісі (Дія, ДТЕК чи Київ Цифровий, які охоплюють різні верстви населення, наприклад). Про успішність даного інструменту в сучасному світі свідчать дані з платформи The Social Intelligence Lab, які головною метою свого існування зробили аналіз користувацького досвіду в інтернеті та намагання довести цінність соціального прослуховування. Станом на 2025 рік зазначається, що 39% компаній інвестують понад $100 тис. у моніторинг соцмедіа [5], що свідчить про високу зацікавленість бізнесів у людських думках та баченні різноманітних

брендів. Загалом інструменти соціального підслуховування – це про аналітику, що допоможе зберегти чи покращити репутацію компанії, а також запровадити нові рішення задля вдалої діяльності на ринку.

Важливо зазначити, що зараз дуже впливає на аналітику клієнтських даних штучний інтелект та його здатність оптимізувати рутинну, об'ємну роботу збору, обробки, аналізу та структуризації інформації по всьому світі. На останньому прикладі видно, що деякі зручні інструменти аналізу вже базуються на штучному інтелекті і бізнеси вкладаються у подібну ідею, розвивають її. Саме тому не можна нехтувати етичною складовою під час роботи з клієнтськими даними: безпека та конфіденційність, надійний захист від кібератак – бізнеси повинні робити все можливе, щоб захистити своїх користувачів та не втратити їхню довіру. Через війну та кризу в Україні змінилися цінності та настрої суспільства, тож тепер головним завданням для підприємців стала правильна комунікація з споживачами. Необхідно враховувати історичний, культурний, політичний та економічний контексти. Організація швидкої реакції на світові та українські тенденції можлива завдяки не тільки світовим розробкам, але й також продуктам нашого виробництва. Але частою проблемою є нестача фахівців або брак кваліфікації існуючих працівників. Співпрацюючи один з одним, бізнеси зможуть подолати кризи, нестачу власних програмних забезпечень та зосередитись на створенні глибшого, важливішого для споживачів продукту або послуги.

Список використаних джерел

1. Алпатов С. Аналітика даних простими словами: робота з даними для початківців. 25.02.25. URL: https://dan-it.com.ua/uk/blog/analitika-dannyh-prostymi-slovami-rabota-s-dannymi-dlya-nachinayushhih/

2. Масютіна Д. С. CRM система як інструмент підвищення ефективності бізнесу. 2024. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96258

3. Мельніченко О. Топ-10 інструментів моніторингу соцмереж у 2026 році. 25.04.2025. URL: https://youscan.io/ua/blog/top-10-instrumentiv-monitorynhu-sotsmerezh/

4. Офіційний сайт keyCRM. URL: https://ua.keycrm.app/

5. Платформа The Social Intelligence Lab. State of Social Listening 2025. URL: https://www.thesilab.com/state-of-social-listening

6. Що таке BI-система? Як працює і для чого потрібна бізнесу Business Intelligence (BI). 04.04.2025. URL: https://datawiz.io/uk/blog/what-is-bi-system-business-intelligence

Р. О. Яремчук,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

УПРАВЛІНСЬКІ КОНФЛІКТИ В ІТ ІНДУСТРІЇ

У виробничому процесі трудові конфлікти виникають під час виробництва різних предметів. Можна виділити різні типи конфліктів: політичні, економічні, правові, екологічні, сімейні, освітні, управлінські, наукові та організаційні.

Управлінські конфлікти слід класифікувати за ступенем їх виникнення:

- корпоративні конфлікти;
- ділові конфлікти;
- функціональні конфлікти;
- виробничі (операційні) конфлікти [1].

Проблеми корпоративного управління виникають в організаціях, які займаються різними видами діяльності в тому числі ІТ-індустрією. *Виділяють такі класи конфліктів щодо корпоративного управління ІТ- компаніях:*

- конфлікти щодо диверсифікації (створення критеріїв диверсифікації, вибір сфери діяльності, методу диверсифікації тощо);
- конфлікти щодо посилення конкурентних позицій на ринку, отримання синергічного ефекту, формування інвестиційних пріоритетів і витрачання ресурсів. Ці конфлікти мають значний позитивний або негативний ефект, тому що вони часто залучені в діяльність ІТ компаній [1].

Ділові конфлікти виникають у процесі становлення ІТ компанії на ринку. Ці спори охоплюють усе підприємство загалом і залучають велику кількість різних ресурсів, які залучаються, їхні наслідки можуть суттєво змінити діяльність підприємства. Ділові конфлікти виникають без спільного плану чи дій між функціональними відділами ІТ компанії. У результаті функціональні цілі повинні бути пов'язані одна з одною і доповнювати одна одну, щоб уникнути конфлікту. Для цього необхідно відмовитися від встановлення функціональних цілей, які є вузькими за обсягом, і натомість спиратися на більші цілі корпорації, яких прагне досягти підприємство в цілому.

Функціональні конфлікти виникають в окремих підрозділах ІТ компанії (фінансовий відділ, бухгалтерія, управління персоналом, управління ризиками, маркетинг, виробництво, зовнішньоекономічна діяльність, постачання, інновації тощо). Функціональні конфлікти в одній сфері впливають на інші, але, як правило, вони менші за масштабом і більш агресивні, ніж ділові [2, с. 133].

Виробничі конфлікти виникають на нижчому рівні управління між керівниками цього рівня. Причина формування виробничих конфліктів є матеріальна (відсутність необхідних ресурсів, комплектуючих, несвоєчасне постачання ресурсів, поломки та знос основних засобів тощо). Наслідки виробничих конфліктів є мінімальними [2, с. 134].

Узагальнення класифікації та дослідження управлінських конфліктів за рівнями управління, їхні особливості наведено в табл. 1.

Проведений аналіз практичної діяльності підприємств ІТ-індустрії показав, що кількість управлінських конфліктів збільшуватиметься на кожному із нижніх рівнів управління, а наслідки конфліктів, навпаки, зростатимуть на вищих рівнях управління.

Таблиця 1

Види конфліктів за рівнями управління ІТ-компанії в сучасному менеджменті

Види конфліктів	Учасники конфлікту	Специфічні причини та джерела виникнення конфліктів	Потенційні наслідки для підприємства
Корпоративні	Члени правління акціонерним підприємством (генеральний директор)	Протиріччя щодо диверсифікації, вибору сфери діяльності, встановлення інвестиційних пріоритетів тощо	Стратегічні
Ділові	Керівники стратегічних підрозділів ІТ компанії	Неадекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, невдале об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів	Істотні
Функціональні	Керівники підрозділів ІТ компанії	Неправильні управлінські орієнтири функціональних підрозділів, неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів	Середні
Виробничі	Керівники нижчої ланки управління ІТ компанії	Неадекватно встановлені завдання та цілі для працівників, відсутність необхідних ресурсів для виконання завдань, інформаційна асиметрія	Незначні

Джерело: [2, с. 135]

Процедура управління конфліктами є частиною підсистеми управління підприємством і реалізується з переважанням функціонального підходу до управління в організації. Це досягається шляхом планування, мотивування, контролю та регулювання конфліктів у діяльності ІТ компанії, щоб мати більшу кількість раціональних наслідків конфліктів і зменшити негативні наслідки конфліктних дій. На першому кроці, шляхом нормування конфліктів, можна передбачити ймовірність їх виникнення та наслідки їх дій. Планування конфліктних дій передбачає вибір стратегії управління конфліктами, перегляд політики, методів і бюджетів діяльності з управління конфліктами [3, с. 179].

Виникнення управлінського конфлікту на підприємствах ІТ індустрії поділяється на кілька основних стадій (зародження, зростання, затухання, припинення), кожна з яких має свої атрибути (поведінка учасників, зміна виду та структури конфлікту, обсяг ресурсів, домінуючі чинники та стан конфлікту, кількість учасників, інтенсивність). В табл. 2 представлений життєвий цикл управлінського конфлікту на підприємствах ІТ-індустрії.

Таблиця 2

Життєвий цикл управлінського конфлікту на підприємствах ІТ-індустрії

Ознаки конфлікту	Життєві цикли конфлікту			
	Зародження	**Зростання**	**Затухання**	**Припинення**
Поведінка учасників	Поява мотивів та учасників конфлікту	Поява нових учасників та нових мотивів, утворення груп, зростання солідарності у групах	Зменшення кількості учасників, розпад окремих груп, між групами з'являються розбіжності	Мінімальна кількість учасників, велика кількість відмінностей між колишніми партнерами
Зміна виду та структури конфлікту	Домінують внутрішньо-особистісні, прості за структурою	Міжособистісні та міжгрупові, складні конфлікти	Все ще домінують складні міжособистісні та міжгрупові конфлікти	Переважають міжособистісні та внутрішньо-особистісні прості конфлікти.
Обсяг ресурсів	Незначний	Значний	Мінімальний	Відсутній
Стан конфлікту	Приховані	Явні	Приховані/ явні	Приховані/явні
Кількість учасників	Незначна	Максимальна	Багато	Мінімальна
Інтенсивність	Мінімальна	Істотно зростаюча	Спадна	Загасаюча
Наслідки конфлікту	Мінімальний	Значний	Значний	Значний/ мінімальний

Джерело: [3, с. 180]

Таким чином, проведені дослідження в частині розвитку управлінських конфліктів сучасної системи менеджменту дозволили: розкрити вплив ризиків на траєкторію розвитку ІТ-компанії; класифікувати управлінські конфлікти за ступенем їх виникнення (корпоративні конфлікти; ділові конфлікти; функціональні конфлікти; операційні конфлікти); визначити види конфліктів за рівнями управління, що дозволило сформувати потенційні наслідки для підприємства; розкрити життєві цикли управлінського конфлікту в розрізі ознак (поведінка учасника; зміна виду та структури конфлікту; обсяг матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; стан конфлікту; кількість учасників; інтенсивність; наслідки конфлікту для організації).

Список використаних джерел

1. Білоконь В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з колективом. *Ефективна економіка.* 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf

2. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми. *Наукові праці НУХТ.* 2015 № 6. Т.21. С.132-139

3. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

СЕКЦІЯ 3

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

D. Jankowska,
Doktor, adiunkt w Katedrze Metod Ilościowych
i Informatyki Gospodarczej Wydział Ekonomii i Finansów;
A. Majka,
Doktor, adiunkt w Katedrze Metod Ilościowych
i Informatyki Gospodarczej Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

TEST KRUSKALA-WALLISA JAKO ALTERNATYWA JEDNOCZYNNIKOWEJ ANALIZY WARIANCJI

Analiza wariancji to metoda statystyczna umożliwiająca określenie, czy występują istotne statystycznie różnice pomiędzy kilkoma grupami średnich. Początkowo znajdowała ona zastosowanie głównie w doświadczalnictwie rolniczym, a obecnie jest powszechnie wykorzystywana w różnych dziedzinach nauki. Niestety, często bywa stosowana nieprawidłowo – głównie w sytuacjach, gdy nie są spełnione kluczowe warunki jej stosowania.

Niniejsze opracowanie ma na celu przypomnienie podstawowych założeń niezbędnych do poprawnego przeprowadzenia analizy wariancji oraz prezentacja jednego z nieparametrycznych jej odpowiedników.

Podstawowe założenia analizy wariancji

Mimo że celem analizy wariancji (ANOVA) jest wykrywanie różnic pomiędzy średnimi w kilku populacjach, procedura ta opiera się na porównywaniu zróżnicowania wewnątrzgrupowego i międzygrupowego (stąd jej nazwa). *Zastosowanie analizy wariancji wymaga spełnienia następujących założeń:*

1. Próby są pobrane losowo i niezależnie od siebie z *k* populacji;
2. W każdej z *k* badanych populacji rozkład zmiennej jest normalny;
3. Wariancje porównywanych populacji są jednorodne, co można zapisać jako: $\sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \sigma_3^2 = ... = \sigma_k^2$ [6, s.324; 1, s.391].

Spełnienie założenia o losowości i niezależności prób zależy przede wszystkim od sposobu przeprowadzenia eksperymentu. W praktyce oznacza to, że wynik uzyskany na dowolnej jednostce eksperymentalnej nie może wpływać na wyniki pozostałych jednostek ani być od nich zależny.

Kluczowym założeniem analizy wariancji jest normalność rozkładu zmiennej w każdej z k badanych populacji. W praktyce niewielkie odstępstwa od tego założenia nie mają krytycznego znaczenia, co znajduje uzasadnienie w centralnym twierdzeniu granicznym. Zgodnie z nim, rozkład średnich z próby zmierza ku rozkładowi normalnemu wraz ze wzrostem liczebności próby, niezależnie od kształtu rozkładu w

populacji. Ponieważ analiza wariancji operuje na średnich grupowych, jej stosowanie pozostaje uzasadnione nawet przy pewnych odchyleniach od normalności, pod warunkiem że asymetria rozkładu nie jest zbyt silna, a liczebności prób nie są zbyt małe[5, s.85-86]. Zgodność rozkładu w próbie z rozkładem normalnym można weryfikować za pomocą testów statystycznych, takich jak test Shapiro-Wilka czy test Kołmogorowa-Smirnowa.

Założenie o jednorodności wariancji można zweryfikować za pomocą testów Bartletta, Cochrana lub Hartleya. W przypadku stwierdzenia niejednorodności wariancji najwłaściwszym rozwiązaniem jest zastosowanie transformacji zmiennej (np. poprzez jej zlogarytmowanie) lub sięgnięcie po testy nieparametryczne.

W wielu pracach wykorzystujących analizę wariancji można zaobserwować, że istotność różnic między średnimi ocenia się na podstawie prób o małej liczebności (często mniejszych niż 10 obserwacji). W takiej sytuacji przeprowadzenie testów zgodności z rozkładem normalnym jest obarczone dużym ryzykiem błędu, gdyż testy te charakteryzują się niską mocą przy małych próbach[3, s.104]. Błędem jest natomiast aprioryczne zakładanie normalności rozkładu w populacjach bez weryfikacji empirycznej.

Ponadto badanie jednorodności wariancji na podstawie małych prób, nawet przy założeniu normalności rozkładów, często prowadzi do wykrywania istotnych różnic między wariancjami, co może wynikać z małej stabilności estymatorów wariancji przy niskiej liczebności.

W przypadku niespełnienia któregokolwiek z założeń zastosowanie klasycznej analizy wariancji może prowadzić do błędnych wniosków. Istnieją jednak alternatywne narzędzia statystyczne, które pozwalają na weryfikację hipotez o równości średnich w populacjach bez konieczności spełnienia restrykcyjnych założeń. Należą do nich testy nieparametryczne, takie jak np. test Kruskala-Wallisa (odpowiednik jednoczynnikowej ANOVA).

Nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji dla prób niezależnych

Jednoczynnikowa analiza wariancji dla rang Kruskala-Wallisa, czyli ANOVA Kruskala-Wallisa (*ang. Kruskal-Wallis one-way analysis of variance by ranks*) opisana przez Kruskala i Wallisa [7, s. 583-621] nie wymaga żadnych założeń co do rozkładów w populacjach. Jedynym założeniem do zastosowania tego testu jest losowość i niezależność prób pobranych z odpowiednich populacji. Za pomocą tego testu oceniamy, czy n niezależnych próbek pochodzi z tej samej populacji, bądź z populacji z tą samą medianą [8, s.386]. Maksymalnie możemy porównywać 10 grup. Podobnie, jak w klasycznej analizie wariancji, poszczególne populacje mogą być wyodrębnione na podstawie jakościowych kategorii zmiennej niezależnej, podczas gdy porównywane są rozkłady rang dla zmiennej zależnej, mierzonej na skali porządkowej. Test ten może być również stosowany dla zmiennych mierzonych na skali interwałowej lub ilorazowej, w sytuacji gdy nie są spełnione założenia klasycznej analizy wariancji (np. dotyczące normalności rozkładów). *W przypadku testu Kruskala-Wallisa wymaga się jedynie, aby:*

- obserwacje mogły być rangowane dla wszystkich grup łącznie,

- próby pobrane z poszczególnych populacji były od siebie niezależne,
- najniższą skalą pomiaru zmiennej zależnej była skala porządkowa [4, s.323- 32].

W teście tym weryfikowane są następujące hipotezy:

H_0: wszystkie *k* populacji mają takie same rozkłady;

H_1: nie wszystkie *k* populacji mają takie same rozkłady [1, s.731].

Chociaż hipotezy testu są wyrażone poprzez rozkłady badanych populacji, test ten jest najbardziej wrażliwy na różnice w położeniu populacji. Dlatego może być on używany do testowania hipotezy o równości wartości średnich *k* populacji.

Wartość testu Kruskala – Wallisa oblicza się następująco:

$$H_{obl} = \frac{12}{n(n+1)}\left(\sum_{j=1}^{k} \frac{R_j^2}{n_j}\right) - 3(n+1) \qquad [1]$$

n – liczebność całej próby; $n = n_1 + n_2 + ... + n_k$

n_j – liczebność próby z danej populacji

R_j – suma rang w obrębie próby z danej populacji

Dla prób, z których żadna nie liczy mniej niż 5 obserwacji, rozkład statystyki testu H jest dobrze przybliżony przez rozkład chi-kwadrat z *k-1* stopniami swobody.

Obliczoną wartość testu H porównujemy z wartością krytyczną rozkładu χ^2 dla przyjętego poziomu istotności α i dla k–1 stopni swobody i podejmujemy jedną z dwóch możliwych decyzji:

- jeżeli $H_{obl} \geq \chi^2_{\alpha;\, k-1}$, wówczas H_0 odrzucamy na korzyść H_1,
- jeżeli $H_{obl} < \chi^2_{\alpha;\, k-1}$, wówczas brak jest istotnych podstaw do odrzucenia H_0 [1, s.732-733; 2, s. 463-464].

W przypadku obliczeń prowadzonych za pomocą komputerowych pakietów statystycznych decyzję o odrzuceniu hipotezy zerowej, bądź braku podstaw do jej odrzucenia podejmuje się na podstawie prawdopodobieństwa testowego p, które wskazuje najniższy poziom istotności, przy którym wyliczona wartość statystyki testowej doprowadza do odrzucenia hipotezy zerowej (powszechnie H0 jest odrzucana gdy poziom prawdopodobieństwa testowego p jest niższy od 0,05).

Procedura testu Kruskala-Wallisa jest dostępna w popularnych pakietach obliczeniowych, jak SPSS czy STATISTICA, gdzie znajdziemy je w module *Nieparametryczne*: *Porównanie wielu prób niezależnych* (test Kruskala-Wallisa).

W celu ilustracji praktycznego zastosowania testu Kruskala-Wallisa posłużono się przykładem dotyczącym zróżnicowania miesięcznych wynagrodzeń (w tys. zł) wśród 20 pracowników pewnej korporacji, zatrudnionych w trzech działach: HR, IT i Marketingu. Celem analizy było sprawdzenie, czy istnieją podstawy do twierdzenia, że poziom wynagrodzeń różni się w zależności od działu zatrudnienia. *Sformułowano następujące hipotezy badawcze:*

H_0: rozkłady (median) wynagrodzeń są takie same we wszystkich działach zatrudnienia

H_1: co najmniej jeden z działów zatrudnienia różni się medianą wynagrodzeń

Wyniki testu Kruskala-Wallisa uzyskane za pomocą programu Statistica przedstawiono poniżej:

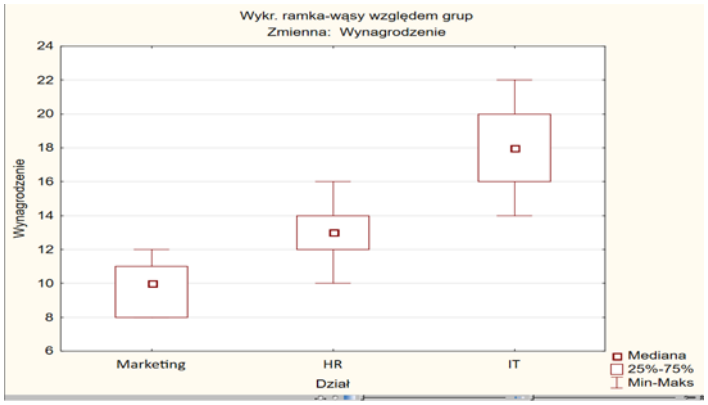
Zależna: Wynagrodzenie	ANOVA rang Kruskala-Wallisa; Wynagrodzenie Zmienna niezależna (grupująca): Dział zatrudnienia Test Kruskala-Wallisa: H (2, N= 22) =16,22327 p =,0003			
	Kod	N ważnych	Suma Rang	Średnia Ranga
Marketing	1	8	41,5000	5,18750
HR	2	6	66,5000	11,08333
IT	3	8	145,0000	18,12500

Wartość statystyki testu wyniosła H = 16,223, a odpowiadające jej prawdopodobieństwo testowe (p) = 0,0003. Otrzymana wartość p jest niższa od przyjętego poziomu istotności α = 0,05, co uprawnia do odrzucenia hipotezy zerowej na korzyść hipotezy alternatywnej. Oznacza to, że istnieją statystycznie istotne podstawy, by stwierdzić, iż poziom wynagrodzeń nie jest jednakowy we wszystkich trzech działach. W celu szczegółowego zbadania, które z analizowanych działów różnią się między sobą pod względem wynagrodzeń, przeprowadzono test porównań wielokrotnych. *Jego wyniki zaprezentowano w poniższym arkuszu:*

Zależna: Wynagrodzenie	Wartość p dla porównań wielokrotnych (dwustronych); Wynagrodzenie Zmienna niezależna (grupująca): Dział zatrudnienia Test Kruskala-Wallisa: H (2, N= 22) =16,22327 p =,0003		
	Marketing R:5,1875	HR R:11,083	IT R:18,125
Marketing		0,278177	0,000203
HR	0,278177		0,133954
IT	0,000203	0,133954	

Istotną statystycznie różnicę w poziomie wynagrodzeń stwierdzono wyłącznie dla pary IT – Marketing (p = 0,0002). Działy HR i IT oraz HR i Marketing nie różnią się między sobą w sposób systematyczny, co oznacza, że ich pracownicy otrzymują porównywalne wynagrodzenia.

Dla pełniejszej interpretacji wyników odwołano się do graficznej prezentacji danych w postaci wykresu ramka–wąsy, który obrazuje rozkłady wynagrodzeń w poszczególnych działach:



Najwyższy poziom wynagrodzeń zaobserwowano w dziale IT, który jednocześnie charakteryzuje się największym wewnętrznym zróżnicowaniem płac. Dział HR prezentuje pośredni poziom wynagrodzeń, jednak to w tej grupie obserwuje

się największą koncentrację wyników wokół mediany, co świadczy o najmniejszym zróżnicowaniu płac wewnątrz działu. Najniższe wynagrodzenia odnotowano w dziale Marketingu, który pod względem stopnia zróżnicowania płac zajmuje pozycję pośrednią między IT a HR.

Podsumowując, przeprowadzona analiza potwierdza występowanie istotnych różnic w poziomie wynagrodzeń pomiędzy działami badanej korporacji, przy czym różnica ta jest szczególnie widoczna pomiędzy działem IT a pozostałymi jednostkami. Zastosowanie testu Kruskala-Wallisa okazało się trafnym wyborem, pozwalającym na weryfikację hipotez badawczych bez konieczności spełnienia restrykcyjnych założeń klasycznej analizy wariancji.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Aczel A. D., (2000), Statystyka w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
2. Ferguson G, A, Takane Y., (2004), Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
3. Greń J., (1972), Modele i zadania statystyki matematycznej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
4. Jóźwiak J., Podgórski J. (2006). Statystyka od podstaw. PWE Warszawa
5. Kala R., (2002), Statystyka dla przyrodników, Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. A. Cieszkowskiego w Poznaniu
6. Koronacki J., Mielniczuk J., (2004), Statystyka, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa
7. Kruskal W.H., Wallis W.A. (1952), Use of ranks in one-criterion variance analysis. Journal of the American Statistical Association, 47, 583-621
8. Stanisz A. (2006), Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem Statistica pl na przykładach z medycyny. StatSoft, Kraków

O. M. Kolmakova,
PhD of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Marketing;
G. V. Kuznetsova,
PhD of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Marketing;
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

THE ROLE OF STATISTICAL INFORMATION IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Effective public administration in the field of foreign economic activity is based on the use of reliable statistical information. Statistical data allow assessing the state of foreign trade, identifying development trends, and shaping state economic policy.

Statistical information is the main source of analytical data for government authorities (fig.1).

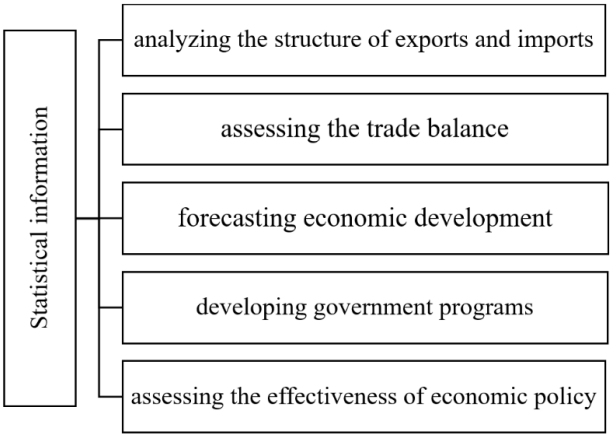


Fig. 1. Purpose of using statistical information

Statistical indicators allow determining a country's competitive advantages in international markets (fig. 2).

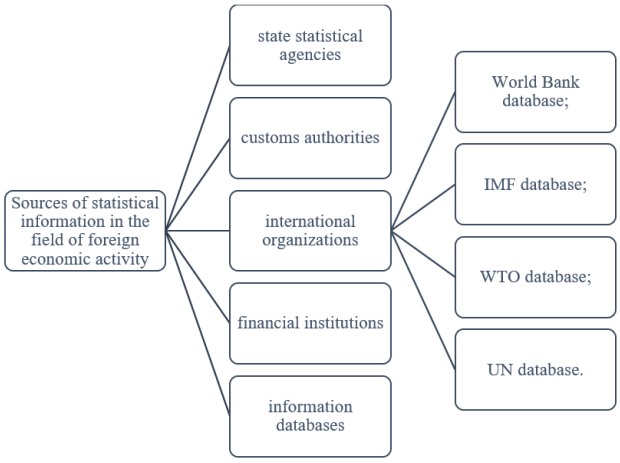


Fig. 2. Structure of statistical information sources in the field of foreign economic activity

The main problems are: delays in publishing data; different methods of calculating indicators; limited availability of information; insufficient detail in statistics; information discrepancies.

The main areas for improvement are: harmonization of statistical standards; automation of data collection; integration of information systems; increasing data openness; development of analytical platforms.

Improving the information and analytical support of public administration in the field of foreign economic activity is an important prerequisite for the effective formation of state economic policy. The use of modern information technologies and international statistical standards allows for improving the quality of management decisions and ensuring an objective assessment of the state of foreign trade. The main areas for improving information and analytical support are the harmonization of statistical standards, the automation of data collection, the integration of information systems, the improvement of data transparency, and the development of analytical platforms.

Harmonization of statistical standards involves aligning national methods of collecting and processing statistical data with international recommendations. The use of uniform standards ensures the comparability of statistical indicators between different countries and increases the reliability of analytical studies.

International organizations develop methodological recommendations for the compilation of foreign trade statistics, which are used by states in the formation of national statistical systems. In particular, recommendations on international trade statistics are aimed at harmonizing methodological approaches and ensuring the uniformity of statistical indicators [1].

International standards for information exchange play an important role in data harmonization, in particular the World Customs Organization's data model, which provides a unified format for information exchange in the field of international trade and creates a basis for the interaction of information systems in different countries [2].

The harmonization of statistical standards also contributes to the simplification of customs procedures and increases the efficiency of international trade through the use of agreed rules and accounting methods [3].

The automation of statistical information collection is an important area of development for information and analytical support in the field of foreign economic activity. The use of electronic information exchange systems reduces the time required to collect statistical data and reduces the number of errors associated with manual processing of information.

International trade data is collected by customs authorities and statistical services and then transferred to international databases such as UN Comtrade [4]. Automation of the data transfer process ensures its timeliness and reliability.

Modern information technologies allow for the automatic generation of statistical indicators based on customs declarations and electronic reports from enterprises. This significantly reduces the administrative burden on foreign economic entities and increases the efficiency of public administration.

In addition, the automation of data collection contributes to improving the quality of statistical information and provides the ability to monitor foreign economic processes in real time.

The integration of information systems is a necessary condition for the effective functioning of the information and analytical support system for public administration in the field of foreign economic activity. The consolidation of information resources from various state bodies allows for a comprehensive analysis of foreign economic activity.

Modern international information systems integrate statistical data from various sources, which allows for the collection of comprehensive information on the state of international trade. For example, the World Integrated Trade Solution system combines data from the World Bank, WTO, and UN and allows for a comprehensive analysis of foreign trade [5].

Such integrated systems allow for a comparative analysis of trade indicators of different countries and identify the main trends in the development of the global economy.

The integration of information systems also ensures the rapid exchange of information between government agencies, which contributes to the improvement of the effectiveness of management decisions.

Increasing the openness of statistical data is an important direction for the development of information and analytical support for public administration in the field of foreign economic activity. Open statistical data ensures the transparency of government activities and contributes to the development of economic research.

International databases, such as UN Comtrade, provide open access to international trade statistics and are used to analyze economic trends and shape public policy [6].

In addition, open information resources created by international organizations allow users to obtain foreign trade statistics, customs tariffs, and other economic data [7].

Public access to statistical data contributes to the improvement of the efficiency of enterprises' foreign economic activities and allows for more informed planning of activities in international markets.

The development of analytical platforms is one of the most important areas for improving information and analytical support in the field of foreign economic activity. Analytical systems allow for comprehensive analysis of statistical data and the formation of forecasts for the development of international trade.

Modern analytical platforms allow analyzing the structure of exports and imports, identifying key trading partners, and assessing the competitiveness of a country's economy. For example, the WITS information system provides access to foreign trade statistics and analytical indicators used to formulate trade policy [5].

In addition, analytical platforms allow for economic analysis based on large statistical data sets and forecasting trends in international trade.

The use of analytical platforms contributes to more informed management decisions and allows government agencies to respond promptly to changes in the global economic situation.

References

1. International Merchandise Trade Statistics Methodology. United Nations Statistics Division. URL: https://unstats.un.org/unsd/trade/methodology.htm
2. WCO Data Model. World Customs Organization. URL: https://www.wcoomd.org/DataModel
3. Торговельна політика : навч. посіб. URL: https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Torhovelna-polityka-navch-posibnyk.pdf (
4. How trade data collected. World Bank. URL: https://blogs.worldbank.org/en/opendata/how-trade-data-collected
5. World Integrated Trade Solution (WITS). World Bank. URL: https://wits.worldbank.org/about_wits.html
6. The essential role of UN Comtrade in trade data. World Bank Blog. URL: https://blogs.worldbank.org/en/opendata/the--essential--role-of-un-s-comtrade-in-trade-data
7. Trade Data Portal. World Trade Organization. URL: https://data.wto.org/

І. О. Гаджун,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра економіки та менеджменту;
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

МОДЕЛЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ Е-УРЯДУВАННЯ РЕГІОНУ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Сучасний етап трансформації публічного управління в Україні характеризується системними змінами, пов’язаними з цифровізацією адміністративних процесів, децентралізацією владних повноважень та впровадженням інструментів електронного урядування [6, с. 41]. Формування цифрової інфраструктури регіонів перестає бути лише технічним завданням модернізації та набуває ознак стратегічного чинника соціально-економічного розвитку [5, с. 18].

Водночас ефективність е-урядування визначається не лише наявністю технологічних платформ, цифрових сервісів або інформаційно-аналітичних систем. Вирішальним фактором виступає рівень мотивації суб’єктів управління – як посадових осіб органів публічної влади, так і користувачів цифрових сервісів [2, с. 37]. За відсутності належного мотиваційного середовища навіть найбільш інноваційні цифрові рішення не забезпечують очікуваного результату [1, с. 801–804].

Проблема полягає в тому, що існуючі підходи до впровадження цифрових інструментів у регіональному управлінні переважно орієнтовані на технічну складову цифрової трансформації. Питання формування системного мотиваційного апарату як інтегрованого елементу е-урядування залишаються фрагментарно розробленими. Це зумовлює необхідність концептуального переосмислення ролі мотивації у забезпеченні сталості цифрових реформ [3, с. 245].

У класичних теоріях мотивації (змістовних і процесуальних) ключова увага приділяється внутрішнім потребам особистості, очікуванням результату та справедливості винагороди. Проте цифрове середовище суттєво модифікує структуру мотиваційних факторів [4, с. 68]. Умови віддаленої взаємодії, автоматизації управлінських процесів, алгоритмізації прийняття рішень і підвищеної прозорості діяльності формують новий тип управлінської поведінки [9, с. 33].

У цифровому публічному управлінні мотивація набуває багаторівневого характеру: інституційного (державна політика цифрової трансформації); організаційного (внутрішня культура органів влади); індивідуального (професійна самореалізація посадових осіб); суспільного (довіра громадян до цифрових сервісів) [8, с. 27].

Таким чином, мотиваційний апарат системи е-урядування доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних стимулів, механізмів і управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення результативності цифрової інфраструктури регіону.

Особливої актуальності зазначене питання набуває в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, коли цифрові сервіси забезпечують безперервність управління, доступність адміністративних послуг і координацію економічних процесів на регіональному рівні.

Ефективність системи е-урядування на регіональному рівні доцільно оцінювати через поєднання інституційних, технологічних та поведінкових індикаторів. Традиційні підходи, що базуються виключно на кількісних показниках (кількість наданих послуг, рівень цифрового охоплення, швидкість обробки запитів), не відображають глибинних причин результативності або неефективності цифрових сервісів [7, с. 231].

У контексті дослідження пропонується розглядати ефективність цифрових сервісів як функцію трьох взаємопов'язаних складових:

1. Технологічна спроможність (наявність цифрових платформ, інтеграція реєстрів, кібербезпека).

2. Інституційна узгодженість (регуляторна база, міжвідомча координація, управлінська відповідальність).

3. Мотиваційна готовність суб'єктів управління (цифрові компетентності, рівень залученості персоналу, прийняття інновацій).

Саме третя складова є критичною, оскільки навіть за наявності сучасних ІТ-рішень їхня практична імплементація залежить від людського фактора.

Нерідко цифрові платформи використовуються формально, без інтеграції в управлінські процеси, що знижує потенціал цифрової трансформації [10, с. 6-21].

Впровадження інноваційних технологій – штучного інтелекту, Big Data-аналітики, блокчейн-рішень – створює принципово нові можливості для підвищення прозорості, прогнозування соціально-економічних тенденцій та оптимізації адміністративних процедур. Однак їх використання потребує трансформації управлінської культури [11].

Штучний інтелект дозволяє автоматизувати прийняття рутинних рішень, формувати прогнозні моделі розвитку регіону, оцінювати ризики бюджетного планування. Big Data забезпечує глибоку аналітику поведінкових моделей громадян, що сприяє персоналізації адміністративних послуг. Технологія блокчейн підвищує рівень довіри до державних реєстрів та мінімізує корупційні ризики.

Разом із тим, інноваційність технологій не гарантує їх прийняття управлінським персоналом. Виникає так званий "цифровий розрив" між технічною модернізацією та психологічною готовністю кадрів. Саме тому формування мотиваційного механізму повинно передбачати: стимулювання професійного розвитку цифрових компетентностей; інтеграцію показників цифрової результативності в систему оцінювання персоналу; створення нематеріальних стимулів (визнання, участь у стратегічному плануванні, автономія прийняття рішень); запровадження KPI, пов’язаних із цифровою трансформацією.

Аналітичний підхід до мотиваційного механізму передбачає використання індикаторів залученості (engagement index), індексу цифрової зрілості органу влади, рівня використання електронних сервісів населенням та коефіцієнта інтеграції цифрових інструментів у внутрішні процеси [12].

У цьому контексті мотиваційний апарат виступає не допоміжним елементом, а структуроутворюючим компонентом системи е-урядування. Він забезпечує синхронізацію технологічних інновацій та управлінської поведінки, формуючи середовище, в якому цифрова інфраструктура регіону перетворюється на інструмент стратегічного розвитку.

Таким чином, ефективність е-урядування доцільно розглядати як інтегральний показник, що поєднує цифрову інфраструктуру, управлінські процеси та мотиваційні інструменти. Відсутність хоча б одного з цих елементів призводить до дисбалансу системи та зниження результативності цифрових реформ.

З огляду на результати проведеного аналізу доцільним є формування інтегрованої моделі мотиваційного механізму системи е-урядування регіону, що забезпечує узгодження технологічних інновацій із поведінковими та інституційними характеристиками публічного управління. Концептуально запропонована модель виходить із положення про те, що цифрова інфраструктура не є самодостатнім фактором розвитку: її результативність визначається рівнем залученості суб’єктів управління, здатністю організацій

адаптуватися до інновацій та наявністю стимулів до ефективного використання цифрових інструментів.

Ключовим положенням моделі є розуміння мотиваційного апарату як системоутворюючого елементу е-урядування, що інтегрує стратегічні орієнтири, організаційні механізми, кадровий потенціал та інформаційно-аналітичні ресурси. У цьому контексті мотивація розглядається не як допоміжна управлінська функція, а як багаторівневий регулятор управлінської поведінки, що забезпечує сталість цифрової трансформації.

Організаційно-інституційний компонент моделі орієнтований на адаптацію внутрішніх процесів органів влади до цифрового формату функціонування. Оптимізація адміністративних процедур, впровадження електронного документообігу, стандартизація цифрових регламентів і розвиток інноваційної управлінської культури формують середовище, в якому цифрові рішення стають органічною складовою управлінської діяльності. За таких умов мотивація підсилюється через скорочення бюрократичних бар'єрів, підвищення автономії прийняття рішень та можливість більш раціонального використання професійного потенціалу працівників.

Особливе значення у запропонованій моделі має кадрово-компетентнісний аспект, оскільки саме рівень цифрових компетентностей визначає спроможність персоналу ефективно використовувати інноваційні технології. Формування системи безперервного професійного розвитку, впровадження програм підвищення кваліфікації у сфері цифрового управління, створення кадрового резерву цифрових лідерів і диференційованих систем винагороди сприяють закріпленню позитивної мотивації до інноваційної діяльності. Нематеріальні стимули, зокрема визнання професійних досягнень, залучення до стратегічного планування та участь у реалізації цифрових проєктів, підсилюють внутрішню мотивацію та формують культуру відповідальності.

Інформаційно-аналітичний вимір моделі забезпечує функціонування механізмів моніторингу, оцінювання та прогнозування результатів цифрової трансформації. Використання інструментів штучного інтелекту, аналітики великих даних і цифрових платформ дозволяє здійснювати системний аналіз ефективності адміністративних послуг, вимірювати рівень залученості персоналу та оцінювати динаміку користування електронними сервісами. Прозорість аналітичних показників підвищує рівень управлінської відповідальності та створює додаткові стимули до підвищення якості управлінських рішень.

Соціально-поведінковий компонент моделі пов'язаний із формуванням довіри громадян до цифрових сервісів та розвитком цифрової культури суспільства. Зростання рівня використання електронних адміністративних послуг, активна взаємодія громадян із цифровими платформами та розширення механізмів електронної участі створюють середовище зворотного зв'язку, що стимулює органи влади до постійного вдосконалення сервісів. У цьому випадку мотиваційний ефект формується не лише всередині управлінської системи, а й під впливом суспільного запиту на якісні та прозорі цифрові послуги.

Синергія зазначених складових забезпечує інтегративний ефект, що проявляється у підвищенні ефективності використання цифрової інфраструктури регіону, скороченні управлінських витрат, посиленні інституційної довіри та зростанні конкурентоспроможності регіональної економіки. Принципово важливо, що в межах запропонованої моделі мотиваційний механізм виконує функцію системного інтегратора, поєднуючи технологічні інновації з людським капіталом та управлінською культурою.

Таким чином, формування цілісного мотиваційного апарату в системі е-урядування є необхідною умовою забезпечення сталості цифрової трансформації регіонального управління. Запропонована модель дозволяє інтегрувати мотиваційні інструменти у стратегічне управління розвитком регіону, забезпечуючи узгодженість між технологічними змінами та поведінковими характеристиками суб'єктів публічного управління, що в сукупності створює підґрунтя для довгострокової ефективності цифрових реформ.

Список використаних джерел

1. Bozhko K., Antonenko N., Lozhachevska O., Mishchenko M., Diachenko T., Nevmerzhytska S. M. Sensitivity of a fuzzy model for the motivation of motor vehicle workers to different types of belonging function. *Business Models of the Future* : Studies in Systems, Decision and Control. Cham : Springer, 2026. Vol. 238. DOI: 10.1007/978-3-031-85398-2_70.

2. Mishchenko M. Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: managerial, economic and psychological aspects. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2025. № 7–8 (332–333). P. 34–46. DOI: 10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46.

3. Popovychenko, H., Mishchenko, M., Bielialov, T., Shevchenko, O., Orlova-Kurilova, O., Guliaieva, N., Vlasiuk, T. (2023). ORGANISATIONAL AND MANAGEMENT DESIGN OF FINANCIAL AND HUMAN RESOURCE SUPPORT FOR INNOVATIVE AGRIBUSINESS: THE SECURITY ASPECT. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, *45*(3), 242–249. DOI: 10.15544/mts.2023.24

4. Ustik T. V., Mishchenko M. I., Kovalenko N. V., Ishchejkin T. Ye. (2023). Modeling of management and marketing solutions for the implementation of adaptive security approaches in the management of the effectiveness of an innovatively oriented advertising business enterprise in conditions of digitalization. Market relations development in Ukraine №6(265)2023, 115, 66–74. DOI: 10.5281/zenodo.8246003

5. World Bank. Digital Development Global Trends 2023. Washington, DC : World Bank, 2023. 134 p. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/09986420d5b7cdd6201c494cfc95d9f02f62a2b7

6. Колодій А. Ф., Пасічник В. Р. Публічне управління в умовах цифровізації: теорія, методологія, практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 328 с. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/42/publications/public_administration_digitalization.pdf

7. Лутковська С. М., Міщенко М. І., Пащенко П. О. Механізм ефективного управління енергозбереженням інноваційно орієнтованих організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 228–237. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Svitlana-Lutkovska-Maksym-Mishchenko-Polina-Paschenko-228-237.pdf

8. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про стан цифрової трансформації України у 2024 році. Київ, 2024. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/documents/annual_report_2024.pdf

9. Міщенко М. І., Баган Н. В., Докучаєв О. А. Внутрішні та зовнішні чинники впливу на безпекову ефективність управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств в контексті розвитку маркетингу та диджиталізації. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 31–36. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.11.31.

10. Міщенко М. І., Гаджун І. О. Організаційно-економічні засади управління ресурсним забезпеченням підприємств залізничного транспорту з урахуванням мотиваційних детермінант цифрової трансформації в умовах екологізації економіки. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.1.39

11. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text

12. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: затв. розпорядженням КМУ від 17.02.2021 № 167-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-р#Text

Т. А. Жук,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

CUSTOMER JOURNEY ANALYTICS ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ

Цифровізація економіки та розвиток онлайн-середовища змінюють підходи підприємств до взаємодії зі споживачами та управління маркетинговими процесами. Конкуренція у цифровому середовищі зумовлює перехід до персоналізованих моделей комунікації з клієнтами, що передбачає використання аналітичних інструментів для обробки поведінкових даних і прийняття управлінських рішень на основі даних. Дослідження цифрових практик взаємодії з клієнтами підтверджують, що застосування технологій штучного інтелекту у персоналізації клієнтського досвіду сприяє зростанню рівня задоволеності користувачів і підвищенню конверсійних показників («AI-driven personalization enables companies to deliver highly relevant experiences that increase customer satisfaction and conversion rates») [1].

У таких умовах особливого значення набуває customer journey analytics як інструмент комплексного аналізу взаємодії клієнта з підприємством на різних етапах прийняття рішення про покупку. Застосування цього підходу дозволяє досліджувати точки контакту споживача з брендом, виявляти закономірності його поведінки та оптимізувати маркетингові стратегії на основі поведінкових даних. Практика міжнародних цифрових платформ демонструє результативність використання аналітики клієнтського шляху, зокрема компанії Amazon і Netflix застосовують алгоритми штучного інтелекту для аналізу поведінки користувачів і персоналізації контенту та рекомендацій, що підвищує ефективність маркетингових рішень і рівень утримання клієнтів [1]. Це визначає практичну та наукову значущість дослідження customer journey analytics як інструменту підвищення ефективності digital-маркетингу.

Customer journey analytics розглядається як підхід до комплексного аналізу поведінки споживача на всіх етапах його взаємодії з підприємством у цифровому середовищі, що охоплює дослідження клієнтського шляху (customer journey), точок контакту з брендом (touchpoints) та поведінкових характеристик користувачів. У межах цього підходу здійснюється системний збір і аналіз даних про дії споживачів у цифрових каналах, зокрема перегляди контенту, кліки, тривалість взаємодії з платформою та реакцію на маркетингові комунікації. Отримані дані формують основу для прогнозування поведінки клієнтів і персоналізації їхнього досвіду взаємодії з брендом.

Цифровий клієнтський шлях передбачає використання технологій логування поведінки користувачів, машинного навчання та рекомендаційних систем для обробки великих масивів даних і формування індивідуалізованих маркетингових рішень. Аналіз клієнтського шляху у digital-маркетингу здійснюється за допомогою комплексу інструментів, що забезпечують збір та інтерпретацію поведінкових даних користувачів, зокрема систем web-аналітики, технологій behavioral data tracking, CRM-систем, recommendation engines, алгоритмів штучного інтелекту та методів сегментації клієнтів і predictive analytics. Використання цих інструментів формує основу data-driven маркетингу, орієнтованого на персоналізацію комунікацій і підвищення результативності взаємодії підприємства зі споживачем.

Практика цифрових платформ підтверджує ефективність такого підходу. Зокрема, рекомендаційна система Amazon, що аналізує історію переглядів, пошукові запити та поведінку користувачів у реальному часі, забезпечує близько 35 % загального обсягу продажів компанії, що демонструє вплив алгоритмів машинного навчання на формування персоналізованих пропозицій і результативність маркетингових рішень [2].

У логістичному секторі України практичне застосування customer journey analytics демонструє компанія «Нова пошта», яка використовує аналіз поведінкових даних користувачів мобільного застосунку та онлайн-сервісів для управління взаємодією з клієнтами на всіх етапах надання послуг доставки. Компанія досліджує частоту використання сервісів, параметри відправлень і сценарії взаємодії з цифровими каналами, що дозволяє впроваджувати персоналізовані функції, зокрема відстеження доставки в режимі реального часу, push-сповіщення та можливість зміни параметрів відправлення.

Масштаб цифрової взаємодії клієнтів підтверджується показниками діяльності компанії. За результатами 2024 року «Нова пошта» доставила 480 млн посилок і вантажів, що на 16 % більше порівняно з попереднім роком [3], а у 2025 році обсяг доставок зріс до 522 млн відправлень, включаючи активне зростання міжнародних доставок [4]. Програма лояльності компанії охоплює понад 10 млн користувачів, що свідчить про високий рівень залучення клієнтів у цифрову екосистему сервісів [5]. Використання поведінкової аналітики у цифрових каналах сприяє масштабуванню сервісу, покращенню клієнтського досвіду та оптимізації процесів обслуговування.

Практика streaming-сервісів також демонструє результативність використання customer journey analytics. Платформа Netflix застосовує аналіз поведінкових даних користувачів, зокрема історії переглядів, тривалості сесій, перемотування та взаємодії з контентом, для формування персоналізованих рекомендацій. За результатами досліджень, близько 75–80 % переглядів контенту на платформі забезпечується рекомендаційними алгоритмами, що підтверджує визначальну роль аналітики клієнтського шляху у формуванні споживчого вибору [6]. Персоналізаційна система Netflix також забезпечує значний економічний ефект, дозволяючи компанії щорічно економити близько 1

млрд доларів США за рахунок зниження відтоку користувачів і підвищення їхньої лояльності [7].

У фінансовому секторі України використання customer journey analytics демонструє мобільний банк monobank, який розробляє цифрові сервіси на основі аналізу поведінкових сценаріїв клієнтів і їхніх запитів щодо спрощення фінансових операцій. Прикладом такого підходу є функція «Банка», створена для швидкого накопичення коштів і організації спільних фінансових зборів, що дозволяє здійснювати операції через кілька дій у застосунку та відстежувати прогрес збору в режимі реального часу. За даними компанії, лише у 2024 році через цей інструмент було перераховано близько 993 млн євро, що свідчить про високий рівень залучення користувачів і результативність адаптації цифрових продуктів до їхніх поведінкових потреб [8]. Впровадження таких функцій забезпечує оперативну реакцію банку на запити клієнтів, зростання частоти використання сервісу та формування довгострокової клієнтської лояльності.

Аналіз практичних кейсів підтверджує, що використання customer journey analytics підвищує результативність маркетингових стратегій через персоналізацію взаємодії з клієнтами, оптимізацію точок контакту та прогнозування споживчої поведінки. Застосування поведінкової аналітики дозволяє формувати індивідуалізовані пропозиції, підвищувати рівень залученості користувачів і зменшувати їхній відтік, що безпосередньо впливає на фінансові показники підприємств. За результатами міжнародних досліджень, компанії, які активно використовують персоналізацію на основі клієнтських даних, можуть збільшувати доходи від маркетингових активностей до 40 %, що підтверджує економічну доцільність data-driven підходу до управління клієнтським досвідом [9]. Використання customer journey analytics також забезпечує точнішу сегментацію аудиторії, раціоналізацію маркетингових витрат і розвиток довгострокових відносин із клієнтами, що визначає стратегічну роль аналітики клієнтських даних у сучасному цифровому середовищі.

Customer journey analytics формує нову модель взаємодії підприємств із клієнтами, у якій управлінські та маркетингові рішення ґрунтуються на системному аналізі поведінкових даних і прогнозуванні споживчої поведінки. У цифровому середовищі конкурентоспроможність підприємств визначається здатністю інтегрувати аналітику клієнтського шляху у бізнес-процеси, персоналізувати клієнтський досвід і швидко адаптувати цифрові сервіси до змін потреб аудиторії. Такий підхід забезпечує перехід до індивідуалізованої взаємодії з клієнтами, сприяє підвищенню економічної результативності діяльності підприємств і формує стійкі конкурентні переваги. Подальший розвиток цього напряму пов’язаний із розширенням використання штучного інтелекту та прогнозної аналітики, що підвищує точність управління клієнтським досвідом і розширює можливості data-driven маркетингу.

Список використаних джерел

1. Customer Experience with AI: Enhancing the Customer Journey. Renascence, 2024. URL: https://www.renascence.io/journal/customer-experience-cx-with-ai-enhancing-the-customer-journey

2. AI Product Recommendations: From Amazon's 35% Revenue Model to Your E-commerce Platform. Firney, 2025. URL: https://www.firney.com/news-and-insights/ai-product-recommendations-from-amazons-35-revenue-model-to-your-e-commerce-platform

3. Нова пошта доставила 480 млн посилок і вантажів за 2024 рік. Nova Poshta, 2025. URL: https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/

4. Підсумки роботи групи NOVA у 2025 році. Nova Poshta, 2026. URL: https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/index.html

5. 10 million users and half a million purchases every month: annual results of Nova Poshta loyalty programme. Nova Poshta, 2026. URL: https://novaposhta.ua/en/news/nova-poshta-dostavka-bonusiv-results/index.html

6. How Netflix Uses Machine Learning to Create Personalized Recommendations. Brainforge AI, 2025. URL:https://www.brainforge.ai/blog/how-netflix-uses-machine-learning-ml-to-create-perfect-recommendations

7. Netflix's AI Personalization Strategy Saves $1 Billion Yearly in Customer Retention. Head of AI, 2025. URL: https://headofai.ai/ai-industry-case-studies/netflixs-ai-personalization-strategy-saves-1-billion-yearly-in-customer-retention

8. Гороховський О. Статистика донатів через monobank у 2024 році. MC.today, 2025. URL: https://mc.today/uk/hochu-pidnyati-nastrij-na-tli-ostannih-novin-gorohovskij-pokazav-statistiku-donativ-u-monobank/

9. Next in Personalization 2023: The Future of Customer Experience. McKinsey & Company, 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it

В. Д. Заровська,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»;
Л. О. Плахотнікова,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

РОЗВИТОК БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

У сучасних умовах глобалізації міжнародний маркетинг відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та їх ефективному функціонуванні на світових ринках. Динамічність економічного середовища, посилення міжнародної конкуренції, розвиток цифрових технологій та трансформація споживчих потреб зумовлюють необхідність застосування комплексних маркетингових стратегій. Особливого значення набуває формування сильних брендів як стратегічних активів компаній, що сприяють зміцненню їхніх ринкових позицій та підвищенню рівня довіри споживачів. У цьому контексті актуальним є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємств.

У ході дослідження встановлено, що міжнародна маркетингова діяльність є важливим інструментом забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Її сутність полягає у системному аналізі зовнішніх ринків, визначенні потреб зарубіжних споживачів та адаптації маркетингових стратегій з урахуванням соціально-економічних, політичних, правових і культурних особливостей різних країн. Особливістю міжнародного маркетингу є складність зовнішнього середовища, що вимагає врахування валютних коливань, митного регулювання, національного законодавства та культурних відмінностей у споживчій поведінці [4, 6].

Важливим елементом міжнародної маркетингової діяльності є управління брендом, який виступає стратегічним нематеріальним активом підприємства. Сильний бренд формує довіру споживачів, сприяє підвищенню їхньої лояльності та створює додаткову цінність для компанії. Процес брендингу передбачає формування концепції бренду, його позиціонування на ринку, розробку ефективної комунікаційної стратегії та постійну адаптацію до змін ринкового середовища [6].

Дослідження та аналіз маркетингової діяльності транснаціональної корпорації Procter & Gamble та розвитку бренду Gillette на світовому та українському ринках встановили, що Procter & Gamble є однією з провідних світових компаній у сфері товарів повсякденного попиту (FMCG), яка досягла значних результатів завдяки інноваційним технологіям, ефективній організаційній структурі та диверсифікованому портфелю брендів. Маркетингова діяльність компанії базується на багаторівневій сегментації

ринку, точному визначенні цільових аудиторій та використанні багатоканальних комунікацій, включаючи цифрові маркетингові інструменти [7, 8, 9].

З'ясовано, що бренд Gillette є одним із ключових активів компанії та займає лідерські позиції на світовому ринку засобів для гоління. Успіх бренду зумовлений стратегічною орієнтацією на інновації, високою якістю продукції та послідовним формуванням преміального позиціювання. Незважаючи на високий рівень конкуренції та появу альтернативних продуктів економсегменту, бренд зберігає значну частку ринку завдяки ефективній маркетинговій підтримці та широкій дистрибуційній мережі [1, 10].

Бренд Gillette є одним із ключових та найбільш прибуткових активів Procter & Gamble. Його історія розвитку демонструє стратегічну орієнтацію на інновації, високу якість продукції та послідовне формування преміального позиціювання. Завдяки цьому Gillette утримує світове лідерство у категорії засобів для гоління.

Ринок бритвених систем залишається високо конкурентним**,** проте Gillette успішно протистоїть конкурентам за рахунок інноваційних рішень, розвиненої дистрибуції, глобального брендингу та підтримки P&G у сфері маркетингу. Компанії вдається зберігати значну частку ринку навіть з огляду на появу дешевших альтернатив та брендів економсегменту [1, 10].

Комплексний стратегічний підхід P&G забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність. Поєднання наукових розробок, виробничої ефективності, сильних брендів та соціальної відповідальності формує конкурентні переваги, які дозволяють компанії успішно функціонувати як на глобальному, так і на локальних ринках.

Проведений аналіз стратегічних напрямів маркетингової політики компанії Procter & Gamble та брендстратегії Gillette засвідчує, що корпоративна модель управління брендами базується на інноваційності, мультиканальності комунікацій, високому рівні соціальноекологічної відповідальності та гнучкій адаптації до змін ринкового середовища. Стабільна динаміка доходів, диверсифікований портфель «musthave» брендів та міцна фінансова база забезпечують P&G стійкість у довгостроковій перспективі, попри уповільнення темпів зростання глобального ринку та зростання конкуренції з боку приватних марок [7, 8, 9].

Перспективи подальшого розвитку маркетингової політики P&G зумовлюються інтенсивною цифровізацією, зростанням попиту на преміальні та інноваційні продукти, а також посиленням ролі сталого розвитку як соціально значущої цінності. У цьому контексті ключовими стратегічними орієнтирами компанії стають: індивідуалізовані комунікації, використання big data та CRM-інструментів, поглиблення екологічних ініціатив, оптимізація портфеля брендів та підтримка глобальної конкурентоспроможності через інноваційні рішення [2, 5].

Маркетингова стратегія компанії становить інтегровану систему організаційних, технічних і фінансових підходів. Її завдання – посилення конкурентоспроможності продукції, ефективний вплив на попит і пропозицію та

гармонійне поєднання різних сегментів ринку. Усі аспекти цієї стратегії відповідають загальній місії та цінностям компанії.

Бренд Gillette, як один із центральних елементів портфеля P&G, демонструє значний потенціал подальшого розвитку. Висока впізнаваність, технологічна диференціація та ефективність бізнесмоделі «бритва + картриджі» формують сприятливі передумови для розширення діяльності бренду на українському ринку [1, 10].

З огляду на сучасні ринкові тенденції, стратегічні перспективи Gillette в Україні передбачають поглиблення персоналізації маркетингових інструментів, диверсифікацію асортименту відповідно до рівня купівельної спроможності, розбудову екосистеми продуктів та формування довгострокової споживчої лояльності на основі ціннісно орієнтованих комунікацій. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню позицій бренду, формуванню сталої конкурентної переваги та забезпеченню його ефективної інтеграції у глобальну стратегічну модель P&G.

Перспективи подальшого розвитку маркетингової політики компанії пов’язані з інтенсивною цифровізацією, використанням технологій big data та CRM-систем, розвитком персоналізованих комунікацій, а також посиленням екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Для бренду Gillette перспективними напрямами розвитку є розширення цифрових каналів взаємодії зі споживачами, впровадження підпискових сервісів, розвиток екологічно орієнтованих інновацій та адаптація асортименту до потреб локальних ринків.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління міжнародною маркетинговою діяльністю та розвиток сильних брендів є важливими чинниками формування конкурентних переваг підприємств у глобальному економічному середовищі. Досвід компанії Procter & Gamble та бренду Gillette демонструє ефективність поєднання інновацій, цифрових технологій, стратегічного брендингу та соціально відповідального підходу до ведення бізнесу.

Список використаних джерел

1. Аналіз розміру та частки ринку бритв тенденції, драйвери, конкурентний ландшафт і прогнози (2024 – 2030). P&C Intelligence: вебсайт. URL: https://www.psmarketresearch.com/marketanalysis/razormarket?utm_source=chatgpt.com

2. Amplitude Analytics. Competitors and Alternatives. URL: https://www.trustradius.com/products/amplitudeanalytics/competitors

3. Борисенко З. Основи конкурентної політики: підручник. Київ : Таксон, 2004. 704 с. 236

4. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: 10.32782/25240072/20224066

5. До 2030 року в компанії P&G повністю перейдуть на перероблювану упаковку. European Business Association: вебсайт. URL: https://eba.com.ua/en/do2030rokuvkompaniyipgpovnistyuperejdutnapereroblyuvanuupakovku.

6. Іванієнко В. В., Ковальчук К. В. Маркетингові стратегії формування конкурентоспроможного бренду на міжнародних ринках. Бізнес Інформ. 2022. №1. С.444–450. DOI: 10.32983/2222445920221444450

7. Компанія Procter & Gamble (PG). InvestingInsights: вебсайт. URL: https://investinginsights.net/theproctergamblecompanypg/?utm_source=chatgpt.com

8. *Our Locations: Work on Global Brands in Global Roles*. URL: https://careers.pg.com.cn/cn/en/ourlocations?utm_source=chatgpt.com

9. Procter & Gamble та Червоний Хрест підтримують медичну спільноту України. European Business Association: вебсайт. URL: https://eba.com.ua/en/proctergambletachervonyjhrestpidtrymuyutmedychnuspilnotuukrayiny

10. Gillette – компанія, що змінила уявлення про гоління. WELOVEBRANDS™ BE CREATIVE. BE VISIBLE: вебсайт. URL: https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/gillettebrand/

В. Ю. Коваленко,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

РОЛЬ АНАЛІТИКИ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Стрімка діджиталізація охоплює всі сфери суспільного життя – економічну, соціальну, культурну – та формує передумови для трансформації глобальних економічних систем. Функціонування сучасного бізнесу й повсякденне життя громадян уже неможливо уявити без цифрових технологій: швидкісного інтернету, мобільних пристроїв, онлайн-платформ і сервісів, що оптимізують управлінські та комунікаційні процеси. Водночас цифровізація зумовлює підвищену динамічність і нестабільність середовища, в якому діють підприємства. За таких умов компанії змушені постійно адаптувати бізнес-моделі та маркетингові підходи, щоб зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому й міжнародному ринках. Населення при цьому виступає не лише споживачем товарів і послуг, а й ключовим носієм економічного та інтелектуального потенціалу, що визначає напрями розвитку ринку [1]. У контексті зростання конкуренції та економічної невизначеності стратегічні рішення компаній дедалі більше залежать від якості аналітичного забезпечення. Прогнозування поведінки споживачів і ринкових тенденцій ускладнюється через швидкість змін і вплив зовнішніх факторів. Саме тому маркетингові стратегії мають ґрунтуватися на системному аналізі клієнтських даних, дослідженні моделей поведінки та оцінці ефективності комунікаційних каналів. У цьому аспекті предиктивна аналітика набуває особливого значення, адже дозволяє на основі великих масивів даних виявляти приховані закономірності та формувати обґрунтовані прогнози. Її використання сприяє глибшому розумінню потреб клієнтів, прогнозуванню купівельних уподобань, сезонних коливань і змін споживчої активності. Крім того, аналітичні інструменти забезпечують оптимізацію рекламних кампаній, раціональний розподіл маркетингового бюджету та підвищення ефективності управління портфелем брендів, що особливо актуально в кризових умовах [2]. Подальший розвиток маркетингової аналітики в умовах діджиталізації тісно пов’язаний із використанням технологій Big Data. У дослідженні С. Ф. Легенчук і Т. О. Завалій окреслено ключові напрями її застосування: удосконалення управління клієнтським досвідом, точніше позиціювання брендів, оптимізація маркетингових витрат і підвищення результативності прогнозної аналітики [3]. Таким чином, акцент переноситься з інтуїтивного прийняття рішень на data-driven підхід, де саме клієнтські дані стають основою формування стратегії. З урахуванням наукових підходів до

трактування поняття «маркетингова аналітика» доцільно розглядати її як безперервний системний процес збору, обробки та інтерпретації даних з метою виявлення тенденцій ринку, особливостей поведінки споживачів і результативності маркетингових заходів. Її практичне значення полягає у формуванні інформаційної бази для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, підвищенні ефективності комунікацій бренду та зміцненні конкурентних позицій підприємства. Водночас інтеграція інструментів Big Data в управління брендами забезпечує отримання глибоких інсайтів щодо потреб і мотивації цільової аудиторії, що створює передумови для точнішого сегментування та персоналізації маркетингових повідомлень. Це дозволяє оперативно коригувати стратегії брендингу відповідно до змін у цифровому середовищі та підвищувати результативність рекламних кампаній. У такий спосіб аналітика клієнтських даних стає ключовим елементом формування гнучких маркетингових стратегій у цифрову епоху.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від компаній швидкої реакції на трансформацію споживчих запитів і поведінкових моделей. Ефективність продажів і прибутковість дедалі більше залежать від здатності підприємств адаптувати продукти, сервіси та канали комунікації відповідно до аналітичних висновків. Особливого значення набуває персоналізація взаємодії з клієнтами, правильний вибір цифрових платформ і чітке позиціювання ціннісних переваг продукту для конкретного сегмента. Для малого бізнесу та стартапів це означає необхідність орієнтації на цифровий маркетинг, розвиток аналітичного мислення й відкритість до інновацій. У цьому контексті маркетингова аналітика виступає не лише допоміжним інструментом, а стратегічною основою управління. Вона забезпечує достовірну та релевантну інформацію для прийняття рішень в умовах невизначеності, сприяє оптимізації маркетингових кампаній і підвищенню ефективності використання ресурсів [4]. Важливо підкреслити, що результативність аналітики значною мірою залежить від якості організації роботи з даними. Використання платформ інтеграції даних дозволяє централізувати інформацію з різних джерел – CRM-систем, вебаналітики, соціальних мереж і рекламних сервісів – та створити єдину аналітичну екосистему. Проте сама інтеграція є лише передумовою: ключовим стає глибокий аналіз і застосування сучасних методів моделювання та прогнозування, які трансформують масиви клієнтських даних у практичні управлінські інсайти.

Отже, в умовах діджиталізації аналітика клієнтських даних стає ключовим чинником формування ефективних маркетингових стратегій. Вона забезпечує глибоке розуміння поведінки споживачів, дозволяє прогнозувати ринкові зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірної інформації. Інтеграція сучасних аналітичних інструментів і технологій Big Data сприяє персоналізації комунікацій, оптимізації маркетингових ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, системне використання клієнтської аналітики є не лише інструментом удосконалення маркетингової діяльності, а стратегічною передумовою стійкого розвитку бізнесу в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Зайченко К. С. Діджиталізація економік та суспільства: світові тенденції. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9 (267). С. 21.
2. Городецький Ю. Д. Предиктивна аналітика та її роль у прийнятті стратегічних рішень у маркетингу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5 (16). С. 67.
3. Легенчук С. Ф., Завалій Т. О. Big Data в маркетинговій аналітиці: можливості та проблеми використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2023. Вип. 1 (54). С. 52–58.
4. Маркетингова аналітика: сутність, цифрові інструменти, роль у плануванні та комунікації брендів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 79. С. 67–68.

В. В. Краснощок,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів;
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ В УМОВАХ ЛОГІСТИЧНОЇ КРИЗИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

Агропромисловий комплекс (АПК) відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку України, забезпечуючи понад 40% надходжень іноземної валюти від зовнішньоекономічної діяльності, формуючи близько 20% ВВП країни та забезпечуючи зайнятість значної частини працездатного населення, зокрема в сільській місцевості [1]. Вітчизняна аграрна продукція – пшениця, кукурудза, соняшникова олія, ріпак, соя – традиційно займає провідні позиції на світових товарних ринках, що обумовлено унікальним природно-ресурсним потенціалом країни та сформованою протягом десятиліть системою виробничо-збутових відносин із міжнародними трейдерами та споживачами. Конкурентоспроможність вітчизняного аграрного експорту визначається не лише якістю і ціною продукції, а й ефективністю маркетингово-логістичної системи, яка забезпечує своєчасне просування товару від виробника до кінцевого споживача на зовнішніх ринках. Саме тому будь-які системні порушення у функціонуванні логістичної складової неминуче відображаються на результативності маркетингової діяльності підприємств галузі та їхніх позиціях на міжнародних ринках.

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації, розпочата у лютому 2022 р., завдала безпрецедентного удару по логістичній інфраструктурі АПК України та спричинила системну логістичну кризу, яка кардинально змінила умови маркетингової діяльності підприємств галузі [2]. Під логістичною кризою в контексті аграрного сектору слід розуміти системне порушення

усталених ланцюгів постачання, що супроводжується різким зростанням транспортних і транзакційних витрат, скороченням доступних маршрутів і способів транспортування, підвищенням рівня операційної невизначеності та погіршенням показників виконання зобов'язань перед зовнішніми партнерами. Дослідження змісту і наслідків цієї кризи, а також стратегій маркетингової адаптації підприємств АПК є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірі, оскільки від ефективності такої адаптації залежить не лише фінансова стійкість окремих підприємств, а й збереження позицій України як одного з провідних світових експортерів агропродовольчої продукції.

Логістична криза 2022–2024 рр. в АПК України характеризувалася кількома визначальними компонентами. Першим і найбільш руйнівним стало блокування чорноморського судноплавства, що фактично унеможливило використання портів Одеси, Чорноморська та Миколаєва – традиційних воріт українського аграрного експорту, через які щороку транспортувалося понад 70% зернових. Укладена у липні 2022 р. «Чорноморська зернова ініціатива» частково відновила портову діяльність, проте її денонсація Росією у липні 2023 р. знову поставила галузь перед необхідністю пошуку альтернативних рішень [1]. Другим компонентом стало масштабне руйнування залізничної, дорожньої та складської інфраструктури в зонах активних бойових дій на Сході та Півдні країни, що позбавило значну частину виробників доступу до елеваторних потужностей і вузлових транспортних точок. Третім – суттєве зростання вартості фрахту та страхування вантажів у зв'язку з підвищеними ризиками, а також хронічний дефіцит рухомого залізничного складу, посилений технічною різницею у ширині колії на кордоні з країнами ЄС.

Наслідком сукупної дії зазначених чинників стала вимушена переорієнтація логістики аграрного експорту на альтернативні маршрути: дунайські порти (Рені, Ізмаїл, Кілія, Галац), автомобільний транспорт через Польщу, Румунію та Угорщину, залізничний коридор через Молдову та країни Балтії. Попри суттєве нарощування пропускної спроможності цих коридорів у 2022–2024 рр. завдяки зусиллям держави та бізнесу, логістичне плече значно збільшилося, а питомі витрати на транспортування зросли в середньому у 2,5–3,5 раза порівняно з довоєнним рівнем [2]. Це негативно позначилось на ціновій конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції на світових ринках, оскільки підприємства були змушені або скорочувати власну маржу заради збереження ринкових позицій, або перекладати додаткові витрати на ціну – що неминуче знижувало попит з боку покупців, чутливих до цінового фактору.

Логістична криза безпосередньо вплинула на маркетингову діяльність підприємств АПК у кількох взаємопов'язаних вимірах. *По-перше*, порушення усталених маршрутів і зростання витрат на постачання зумовили необхідність переформатування географічної структури збуту [3]. Підприємства, що традиційно орієнтувалися на ринки Близького Сходу, Азії та Африки через чорноморські порти, почали активніше нарощувати присутність на ринках ЄС, шукати нових споживачів на альтернативних напрямках. *По-друге*, зростання собівартості постачання знизило маржинальність і загострило цінову

конкуренцію з виробниками з Аргентини, Бразилії та США, що не зазнали подібних логістичних обмежень. *По-третє*, невизначеність щодо термінів і вартості доставки ускладнила виконання контрактних зобов'язань і поставила під загрозу ділову репутацію підприємств на міжнародних ринках, що актуалізувало завдання цифровізації маркетингових комунікацій та управління відносинами з партнерами. *По-четверте*, зміна логістичних маршрутів вимагала перегляду упаковки, маркування та стандартизації продукції відповідно до вимог нових ринків збуту, що додатково навантажило маркетингові служби підприємств.

Маркетингові стратегії підприємств АПК в умовах логістичної кризи можна класифікувати за кількома критеріями. За типом реакції на кризу виокремлюють: захисні стратегії, спрямовані на утримання наявних ринків і клієнтів за рахунок гнучкого ціноутворення та інтенсифікації комунікаційних зусиль; адаптивні стратегії, що передбачають оперативне переналаштування каналів збуту, переорієнтацію географічного вектору продажів та реструктуризацію партнерських мереж; і проактивні стратегії, що використовують кризу як каталізатор для розширення присутності на нових ринках і модернізації бізнес-моделі. За технологічним виміром стратегії поділяються на традиційні – з мінімальним використанням цифрових інструментів – та цифроорієнтовані [4]. Аналіз практики провідних підприємств галузі свідчить про стійку тенденцію до переходу від захисних до адаптивних і проактивних стратегій, а також від традиційних до цифроорієнтованих підходів.

Цифровізація маркетингової діяльності виступає одним із ключових інструментів адаптації підприємств АПК до умов логістичної кризи. Серед основних напрямів цифрової маркетингової трансформації слід виокремити наступні. *По-перше*, впровадження інтегрованих ERP-систем, що забезпечують наскрізне планування виробничо-збутових процесів і дозволяють оперативно перерозподіляти ресурси в умовах логістичних збурень. *По-друге*, застосування CRM-платформ для управління відносинами з міжнародними трейдерами, покупцями та посередниками, підтримки комунікаційної активності і відстеження виконання зобов'язань. *По-третє*, використання електронних торгових майданчиків і платформ для просування продукції на нових ринках і укладання контрактів у дистанційному форматі [5]. *По-четверте*, впровадження систем бізнес-аналітики (BI) і великих даних для моніторингу кон'юнктури світових аграрних ринків, відстеження цінової динаміки та прогнозування попиту. Сукупний ефект від інтеграції цих інструментів полягає у підвищенні оперативності та обґрунтованості маркетингових рішень в умовах, коли традиційні ринкові сигнали спотворюються логістичними збуреннями.

Важливим аспектом цифровізації маркетингу в АПК є інтеграція технологій точного землеробства (precision farming) у систему маркетингового планування. Визначення перспективних напрямів цифровізації маркетингу аграрних підприємств за складовими товарної, цінової та комунікаційної політики є самостійним актуальним науковим напрямом [6]. Використання IoT-сенсорів, дронів і систем супутникового моніторингу дозволяє підприємствам з більшою точністю прогнозувати обсяги та якість майбутнього врожаю, що, у

свою чергу, дає змогу ефективніше планувати маркетингову діяльність: укладати форвардні контракти на більш вигідних умовах, оптимізувати завантаження потужностей зберігання та логістику. Цифровізація виробничих процесів і цифровізація маркетингу в АПК утворюють взаємопов'язану систему, ефективність якої зростає при комплексному застосуванні [9].

Окремої уваги заслуговує питання організаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств АПК в умовах логістичної кризи. Традиційно маркетингові служби аграрних підприємств зосереджувалися на плануванні збуту та цінової політики, делегуючи логістичні функції окремим підрозділам або аутсорсинговим партнерам. В умовах кризи така роздільність виявилась неефективною: підприємства, в яких маркетинг і логістика функціонували як ізольовані системи, демонстрували значно гіршу спроможність до швидкої адаптації [7]. Це зумовлює необхідність перегляду організаційних моделей маркетингового управління в АПК у бік більшої інтеграції з логістичними та аналітичними функціями, а також формування в маркетингових підрозділах компетенцій з управління даними і ризиками.

Аналіз досвіду великих агрохолдингів України – ТОВ СП «Нібулон», Kernel Holding S.A., МХП, Astarta-Kyiv – дозволяє виявити спільні риси успішних стратегій маркетингової адаптації до умов логістичної кризи. *По-перше*, всі зазначені підприємства активно диверсифікували логістичну базу: розбудовували або орендували додаткові потужності в дунайських портах, налагоджували партнерство з залізничними операторами у країнах ЄС, збільшували власні парки автотранспорту [3]. *По-друге*, підприємства активізували роботу з диверсифікації ринків збуту, зокрема, нарощуючи частку продажів у країнах Центральної і Східної Африки, Індії, Індонезії та ЄС. *По-третє*, усі зазначені агрохолдинги суттєво збільшили інвестиції в цифрові маркетингові рішення та аналітичні системи підтримки прийняття управлінських рішень, що дозволило підтримувати якість клієнтського сервісу навіть в умовах підвищеної логістичної нестабільності.

Водночас слід зазначити, що диференціація між великими агрохолдингами і середніми та малими підприємствами АПК у спроможності до маркетингової адаптації є суттєвою. Великі підприємства мають необхідні фінансові ресурси для інвестицій у цифрові технології, розгалужені партнерські мережі та компетентні маркетингові служби. Натомість середні та малі підприємства, які становлять переважну більшість суб'єктів аграрного ринку, часто позбавлені можливостей для самостійної цифрової трансформації маркетингу [8]. Це формує системний дисбаланс у конкурентоспроможності галузі в цілому та вимагає розроблення адресних механізмів підтримки малого і середнього аграрного бізнесу в контексті маркетингової та цифрової трансформації.

З методологічної точки зору, оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств АПК в умовах логістичної кризи потребує застосування комплексу аналітичних інструментів. Серед них – система показників якості логістичного сервісу (своєчасність та повнота виконання замовлень, рівень клієнтського задоволення), індикатори зовнішньоекономічної активності (частка ринку,

географічна структура збуту, динаміка контрактних цін), фінансово-маркетингові метрики (виручка від реалізації на зовнішніх ринках, маркетингова рентабельність, показники ефективності комунікаційних витрат), а також методи регресійного та імітаційного аналізу для виявлення кількісних залежностей між логістичними параметрами і маркетинговими результатами [6]. Комплексне застосування зазначених інструментів у рамках системи бізнес-аналітики зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК дозволяє забезпечити доказову основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у нестабільному середовищі.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. *По-перше*, логістична криза 2022–2024 рр. спричинила системні зміни в умовах маркетингової діяльності підприємств АПК України, виявившись у необхідності переформатування каналів збуту, переорієнтації географічної структури ринків, перегляду маркетингових стратегій ціноутворення та оновлення організаційних моделей маркетингового управління. *По-друге*, ефективна відповідь на виклики логістичної кризи вимагає синергії між диверсифікацією логістичної бази та цифровою трансформацією маркетингового управління, що підтверджує досвід провідних агрохолдингів галузі [5]. *По-третє*, суттєва диференціація між великими агрохолдингами і малим аграрним бізнесом у спроможності до маркетингової адаптації засвідчує необхідність формування системної державної політики підтримки цифровізації АПК. *По-четверте*, подальше поглиблення бізнес-аналітики зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі є невід'ємною умовою обґрунтування ефективних маркетингових стратегій в умовах підвищеної невизначеності та реалізації зовнішньоекономічного потенціалу АПК у процесі повоєнної реконструкції економіки України.

Список використаних джерел

1. Козак О. А., Грищенко О. Ю., Пугачов В. М. Торгівля агропродовольчою продукцією між Україною та Європейським Союзом в умовах воєнного стану : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 112 с.

2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-78

3. Пенькова О. В., Харенко А. В. Маркетинговий аналіз середовища функціонування аграрних підприємств. *Black Sea Agriculture*. 2023. Т. 27, № 2. DOI: 10.31867/2313-092X/2023-27-2-13

4. Германюк Н. В. Особливості традиційного і цифрового маркетингу у сільському господарстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 4. С. 194–206.

5. Семенда Д. К., Семенда О. В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. *Grail of Science*. 2023. № 25. С. 54–59. DOI: 10.36074/grail-of-science.17.03.2023.006

6. Кобернюк С. О., Карпенко В. В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204–212. DOI: 10.31649/ins.2023.1.204.212

7. Гудзь Ю. О., Карпенко В. В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2023. № 318 (3). С. 260–264. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-318-3-40

8. Луцій О. М., Бондаренко В. М. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2022. № 4 (32). С. 144–155. DOI: 10.25140/2411-5215-2022-4(32)-144-155

9. Водянка Л. Д., Юрій Т. П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 67– 73.

Є. М. Кривенко,
кандидат медичних наук,
доцент кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАНЬ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ОСВІТІ

У тезах розглянуто сучасні цифрові інструменти організації та проведення онлайн-опитувань у контексті освітньої та медичної діяльності. Проаналізовано функціональні можливості популярних платформ, критерії їх вибору, а також методологічні та етичні аспекти конструювання цифрових анкет. Обґрунтовано, що ефективність збору емпіричних даних визначається комплексною взаємодією технологічних рішень і принципів валідного дослідницького дизайну.

Цифровізація освітнього та медичного простору зумовлює активне впровадження онлайн-інструментів збору даних. Електронні опитування забезпечують високу швидкість обробки інформації, автоматизацію статистичного аналізу та доступ до широкої аудиторії респондентів [2, с. 57].

У сфері громадського здоров'я цифрові методи дослідження дозволяють оперативно оцінювати задоволеність медичними послугами, вивчати поведінкові фактори ризику та моніторити якість освітнього процесу [1, с. 15]. Водночас зростає значення захисту персональних даних та відповідності міжнародним етичним стандартам [3].

Аналізуючи сучасні цифрові інструменти виявлено, що серед найбільш поширених платформ для створення онлайн-опитувань використовуються:

Google Forms – безкоштовний інструмент із базовою логікою переходів і можливістю автоматичного збереження відповідей у Google Sheets;

Microsoft Forms – сервіс екосистеми Microsoft 365 з інтегрованими аналітичними модулями;

SurveyMonkey – професійна платформа з розширеною логікою та шаблонами;

REDCap – спеціалізована система для наукових і клінічних досліджень із підвищеним рівнем інформаційної безпеки;

LimeSurvey – open-source рішення з можливістю повного серверного контролю.

Професійні платформи, орієнтовані на медичні дослідження, відповідають стандартам належної клінічної практики та забезпечують багаторівневий контроль доступу до даних [4, с. 112].

Для інтерактивної взаємодії під час лекцій застосовуються такі сервіси, як Slido, Mentimeter, Kahoot!, що підвищують залученість аудиторії та оперативність зворотного зв'язку.

Вибір інструменту (цифрової платформи) повинен базуватися на таких параметрах:

- Наявність логіки умовних переходів (branching).
- Підтримка експорту результатів у статистичні формати.
- Рівень захисту персональних даних.
- Адаптивність до різних пристроїв.
- Вартість ліцензії та впровадження готового рішення.

У наукових дослідженнях пріоритетом є забезпечення валідності даних і відповідність нормативним вимогам [1, с. 63].

Якість отриманих результатів безпосередньо залежить від структури та формулювання запитань. Основні принципи включають:

- Чіткість і простота формулювань – кожне запитання повинно бути однозначним. Варто уникати складних конструкцій, професійного жаргону та подвійних заперечень. Формулювання має бути зрозумілим навіть без додаткових пояснень.
- Оптимальна довжина анкети – занадто довга анкета знижує якість відповідей і відсоток завершених відповідей. За можливості варто показувати індикатор прогресу.
- Логічна структура та послідовність – запитання мають йти від загального до конкретного без «стрибків» між різними темами.
- Уникнення упереджених (leading questions) запитань – не підказуйте бажану відповідь у формулюванні. Приклад упередженого формулювання: «Як сильно Вам подобається наш сервіс?», замість нього варто використовувати «Як Ви оцінюєте сервіс?».
- Використання валідованих шкал (зокрема шкали Лайкерта).
- Мінімізація когнітивного навантаження.
- Тестування анкети на фокус-групі [2, с. 102].

Застосування логіки умовних переходів дозволяє формувати адаптивні сценарії проходження анкети, що скорочує її тривалість і підвищує точність відповідей [4, с. 118].

Дотримання принципів інформованої згоди, анонімності та конфіденційності є обов'язковим при проведенні цифрових опитувань [3].

Відповідність вимогам національного законодавства щодо захисту персональних даних є обов'язковою умовою проведення онлайн-опитувань, особливо у сфері охорони здоров'я [6, с. 2]. Недотримання правових норм щодо збору, зберігання та обробки персональної інформації може призвести до адміністративної відповідальності та визнання результатів дослідження недійсними.

Підсумовуючи, варто зазначити, що цифрові інструменти організації опитувань є невід'ємним компонентом сучасних досліджень у сфері охорони здоров'я та освіті. Раціональний вибір платформи, методологічно обґрунтована структура анкети та дотримання етичних норм забезпечують достовірність, валідність та наукову цінність отриманих результатів.

Список використаних джерел

1. Кочерган М. П. Основи наукових досліджень: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2019. 240 с.

2. Dillman D. A., Smyth J. D., Christian L. M. Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method. 4th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2014. 509 p.

3. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. 2016.

4. Harris P. A. et al. Research electronic data capture (REDCap) – A metadata-driven methodology and workflow process for providing translational research informatics support. Journal of Biomedical Informatics. 2009. Vol. 42, № 2. P. 377–381.

5. Groves R. M. et al. Survey Methodology. 2nd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2009. 488 p.

6. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.

Г. В. Кузнецова,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу;
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВА ТЕНДЕНЦІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою розвитку підприємств і національної економіки. Посилення міжнародної конкуренції потребує впровадження нових методів управління ЗЕД та використання сучасних інформаційних технологій [1].

Цифровізація економіки значно змінює підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Сучасні тенденції розвитку менеджменту ЗЕД пов’язані з впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та використанням аналітичних систем [2].

Однією з найважливіших тенденцій розвитку менеджменту ЗЕД є цифровізація управлінських процесів. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління міжнародними операціями та зменшувати витрати.

Цифровізація передбачає: використання електронної комерції; автоматизацію документообігу; використання інформаційних систем; застосування аналітичних платформ; електронний обмін даними.

Цифрові технології забезпечують швидкий обмін інформацією між підприємствами та партнерами, що значно підвищує ефективність міжнародного співробітництва [2].

Розвиток цифрової економіки сприяє формуванню нових моделей міжнародного бізнесу та створює нові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Глобалізація є одним із ключових факторів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вона сприяє інтеграції національних економік у світову економічну систему та розширенню міжнародного обміну товарами і послугами [3].

Глобалізаційні процеси призводять до: зростання міжнародної конкуренції; розширення ринків збуту; збільшення обсягів міжнародної торгівлі; розвитку міжнародної кооперації; формування глобальних виробничих ланцюгів.

У сучасних умовах менеджмент ЗЕД повинен враховувати вплив глобальних економічних процесів та адаптуватися до змін міжнародного середовища.

Сучасний менеджмент ЗЕД характеризується зростанням ролі інновацій. Перехід до економіки знань сприяє розвитку нових технологій та підвищенню значення інтелектуального капіталу [2].

Інноваційний розвиток передбачає: використання нових технологій; створення інноваційної продукції; розвиток міжнародного співробітництва; впровадження сучасних методів управління.

Інновації дозволяють підприємствам підвищувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках та розширювати зовнішньоекономічну діяльність.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності пов'язані з цифровізацією, глобалізацією та інноваційним розвитком. Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління ЗЕД та зміцнювати конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Савчук С. В. Дослідження тенденцій розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності під впливом цифрових змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6780/6882

2. Modern management tools in the latest models of socio-economic development. URL: https://hel1.your-objectstorage.com/vnustorage/s3fs-public/File/2024/01/Modern%20management%20tools-monograph%202023.pdf

3. Halych O., Fenenko O. Digitalization of information and advisory support for agri-food enterprises. *Globalization challenges*. 2023 P. 85-92 URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/12451/1/21.pdf

4. Suprunenko, S., Pishenina, T., Pitel, N., Voronkova, A., & Riabovolyk, T. (2024). Analysis of the Impact of Globalization Trends in the Digital Economy on Business Management and Administration Systems of Enterprises . *Futurity Economics&Law*, *4*(2), 131–147. DOI: 10.57125/FEL.2024.06.25.08

А. А. Кутішевський,
бакалавр, студент програми MBA,software developer;
Advanced Communities, London (UK)

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Міжнародна торгівля стає складнішою: зростають обсяги, змінюються ланцюги постачання, з'являються нові торговельні бар'єри. Щоб приймати зважені рішення, бізнесу та державі потрібні точні прогнози експорту, імпорту, валютних курсів. Класичні економетричні підходи – регресія, моделі часових рядів – працюють добре з лінійними залежностями, але часто не справляються зі структурними зламами в даних. Тому останніми роками дослідники дедалі частіше звертаються до методів штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН), здатних виявляти складні закономірності у великих масивах даних.

Мета цієї роботи – розглянути, як саме методи ШІ застосовуються для прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) і наскільки вони точніші за традиційні підходи.

Серед алгоритмів, що найчастіше використовуються у прогнозуванні економічних часових рядів, виділяються рекурентні нейронні мережі LSTM (Long Short-Term Memory). Вони добре працюють із послідовними даними, оскільки «запам'ятовують» довгострокові тенденції [1]. Ще один популярний підхід – градієнтний бустинг (XGBoost), який у порівняльних дослідженнях конкурує з LSTM та ARIMA за точністю прогнозування фінансових часових рядів [2].

Конкретні приклади підтверджують це. Dave E. та співавтори (2021) побудували гібридну модель ARIMA-LSTM для прогнозування індонезійського експорту. Порівняно з класичною ARIMA, гібрид дав помітно нижчі показники похибки MAE та RMSE [3]. Nichani R. та інші (2024) пішли далі і поєднали три підходи – ARIMA, LSTM та XGBoost – для прогнозування фінансових часових рядів, досягнувши $R^2 = 0{,}99$ [4]. Ідея гібридних моделей проста: лінійну складову обробляє ARIMA, а нелінійні залишки – нейромережа.

Окремо варто згадати Big Data у міжнародній логістиці. Maersk та DHL вже використовують ШІ-системи, щоб прогнозувати попит на перевезення та заздалегідь виявляти можливі збої в ланцюгах постачання [5]. А платформа Observatory of Economic Complexity (OEC) дозволяє аналізувати торговельні потоки між країнами за понад 8000 товарних позицій [6].

Для України ця тема має практичне значення. За останнє десятиліття структура зовнішньої торгівлі змінилася кардинально [7]: частка аграрної продукції в товарному експорті перевищила 60%, металургія скоротилася з близько 25% до менш ніж 10%, а IT-послуги становлять понад 12% загального експорту [6]. Моделі, навчені на даних 2010–2013 років, просто не зможуть передбачити поведінку експорту після 2022-го – занадто різні реальності. Тому

для України потрібні адаптивні моделі, які вміють перенавчатися на нових даних.

Ще один цікавий напрям – генеративний ШІ (GPT, Claude) для автоматизації рутинної аналітики: підготовка звітів, обробка митних документів, моніторинг змін у торговельному законодавстві. За результатами дослідження Ozturk O. (2024), ШІ може автоматизувати обробку документів, оцінку ризиків та прогнозування попиту, що потенційно скорочує операційні витрати та підвищує ефективність торговельних операцій [5].

Водночас є і серйозні обмеження. Дані про торговельні потоки часто публікуються із затримкою в кілька місяців, що знижує цінність прогнозів у реальному часі. Нейромережі залишаються «чорними скриньками» – бізнесу складно довіряти моделі, логіку якої не можна пояснити. І головне: жодна модель, навчена на історичних даних, не передбачить геополітичний шок чи пандемію.

Підсумовуючи: гібридні моделі на основі LSTM, XGBoost та ARIMA вже зараз прогнозують показники ЗЕД точніше за класичні методи. Для України наступний крок – створення спеціалізованих моделей, які враховують специфіку нашої торговельної структури та вміють працювати з даними, що надходять із запізненням. Це не питання далекого майбутнього, а практичне завдання для аналітиків, які працюють з експортом уже сьогодні.

Список використаних джерел

1. Siami-Namini S., Tavakoli N., Namin A.S. A Comparison of ARIMA and LSTM in Forecasting Time Series. 17th IEEE International Conference on Machine Learning and Applications. 2018. P. 1394–1401.

2. Aiyegbeni G., Li Y. A Comparative Analysis of LSTM, ARIMA, XGBoost Algorithms in Predicting Stock Price Direction. Engineering and Technology Journal. 2024. Vol. 9, No. 8. P. 1–15.

3. Dave E., Leonardo A., Jeanice M., Hanafiah N. Forecasting Indonesia Exports Using a Hybrid Model ARIMA-LSTM. Procedia Computer Science. 2021. Vol. 179. P. 480–487.

4. Nichani R., Gasmi L., Laiche N., Kabou S. Optimizing Financial Time Series Predictions with Hybrid ARIMA, LSTM, and XGBoost Models. Studies in Engineering and Exact Sciences. 2024. Vol. 5, No. 2. P. 1–18.

5. Ozturk O. The Impact of AI on International Trade: Opportunities and Challenges. Economies. 2024. Vol. 12, No. 11. Article 298.

6. The Observatory of Economic Complexity. URL: https://oec.world (дата звернення: 20.02.2026).

7. Палієнко Т.П., Голопотелюк В.В. Трансформація зовнішньої торгівлі України в умовах геополітичних викликів. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2025. Т. 10, Вип. 1. С. 160–168.

С. О. Малишко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВІЗАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

У сучасних умовах трансформації економічних систем і реформування публічного управління особливого значення набувають нові організаційні підходи до управління територіальним розвитком. Одним із таких підходів є корпоративізація, яка передбачає впровадження принципів корпоративного управління у діяльність муніципальних підприємств, організацій та інституцій, що функціонують у межах територіальних громад. Цей процес спрямований на підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення прозорості діяльності та формування сучасних механізмів взаємодії між органами влади, бізнесом і громадою.

Корпоративізація виступає інструментом модернізації системи місцевого господарства, оскільки дозволяє поєднати ринкові механізми управління з публічною відповідальністю перед громадою. У результаті формуються нові організаційні моделі функціонування муніципальних підприємств, які орієнтовані не лише на економічну ефективність, але й на забезпечення соціальних потреб населення. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження впливу корпоративізації на соціально-економічний розвиток територій, зокрема на рівень інвестиційної привабливості, якість публічних послуг, зайнятість населення та загальний рівень добробуту громади.

Метою доповіді є визначення основних напрямів і результатів впливу корпоративізації на соціально-економічний розвиток територій, а також аналіз її переваг, ризиків і потенційних можливостей для сталого розвитку територіальних громад.

Сутність корпоративізації в системі територіального розвитку.

Корпоративізація у сфері територіального управління розглядається як процес трансформації організаційно-економічних механізмів функціонування муніципальних підприємств і установ шляхом впровадження принципів корпоративного управління. Вона передбачає чітке розмежування функцій власника та менеджменту, створення наглядових органів, підвищення прозорості діяльності та застосування сучасних методів стратегічного планування.

Основною метою корпоративізації є підвищення ефективності використання ресурсів територіальної громади та формування умов для економічного зростання. Водночас важливою складовою цього процесу є збереження соціальної спрямованості діяльності підприємств, які надають життєво необхідні послуги населенню.

Економічний вплив корпоративізації.

Одним із ключових аспектів впливу корпоративізації є її економічний ефект. Запровадження корпоративних принципів управління сприяє підвищенню

фінансової дисципліни, ефективнішому використанню активів і ресурсів, а також підвищенню конкурентоспроможності муніципальних підприємств.

Серед основних економічних результатів корпоративізації можна виділити:

- підвищення ефективності управління комунальними підприємствами;
- зростання інвестиційної привабливості територій;
- залучення приватного капіталу через механізми публічно-приватного партнерства;
- модернізацію інфраструктури та технологічне оновлення підприємств;
- створення нових робочих місць і стимулювання місцевого підприємництва.

Завдяки корпоративізації територіальні громади отримують можливість ефективніше управляти своїми активами та формувати стабільні джерела доходів для місцевих бюджетів.

Соціальний вплив корпоративізації.

Поряд із економічними результатами важливим є соціальний аспект корпоративізації. Запровадження корпоративних механізмів управління сприяє підвищенню якості публічних послуг, покращенню доступності соціальної інфраструктури та підвищенню рівня задоволеності населення діяльністю муніципальних підприємств.

Соціальний ефект проявляється у:

- підвищенні якості житлово-комунальних та інших муніципальних послуг;
- зростанні прозорості діяльності підприємств і підзвітності перед громадою;
- активізації участі громадян у прийнятті управлінських рішень;
- розвитку соціально орієнтованих проєктів і програм;
- формуванні нових форм соціального підприємництва.

У цьому контексті корпоративізація може виступати важливим інструментом соціальної модернізації територій, сприяючи формуванню партнерських відносин між владою, бізнесом і громадою.

Ризики та обмеження корпоративізації.

Попри значні переваги, процес корпоративізації супроводжується певними ризиками та обмеженнями. Серед них варто виділити можливість комерціалізації соціально важливих послуг, що може призвести до зростання тарифів або зниження доступності послуг для населення.

До основних ризиків належать:

- надмірна орієнтація на прибуток на шкоду соціальним інтересам;
- недостатній рівень професійної підготовки управлінського персоналу;
- ризик політичного впливу на діяльність корпоративізованих підприємств;
- нерівномірний розвиток територій через різні фінансові можливості громад.

Для мінімізації цих ризиків необхідно забезпечити ефективні механізми корпоративного контролю, прозорості управління та участі громадськості у процесах прийняття рішень.

Корпоративізація є важливим інструментом трансформації системи управління територіальним розвитком, який дозволяє поєднати економічну ефективність із соціальною відповідальністю. Впровадження принципів корпоративного управління у діяльність муніципальних підприємств сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, залученню інвестицій, модернізації інфраструктури та покращенню якості публічних послуг.

Разом із тим успішність корпоративізації значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечити баланс між комерційними та соціальними цілями діяльності підприємств. Важливими умовами цього є прозорість управління, професійний менеджмент, ефективний громадський контроль та розвиток партнерських моделей взаємодії між владою, бізнесом і громадою.

Отже, корпоративізація може стати потужним фактором соціально-економічного розвитку територій, за умови її реалізації на основі принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та ефективного управління ресурсами територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О. М. Забезпечення захисту акціонерного товариства від спроб недружнього злиття-поглинання. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г. С. Сковороди : Економіка.* 2015. № 15. С. 149–158.

2. Гуцалюк О. М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об’єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : «Економіка».* 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 330–334.

3. Гуцалюк О. М. Постанова задачі оцінювання безпеки інтеграційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 142–149.

О. В. Марченко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра світової економіки;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В ЕКОСИСТЕМУ СВІТОВОГО РІТЕЙЛУ: ПЕРЕДУМОВИ, БАР'ЄРИ ТА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

Глобальний рітейл є одним із найбільших і найдинамічніших секторів світової економіки: сукупний обсяг роздрібної торгівлі у світі перевищує 27 трлн доларів США на рік, а темпи зростання електронної комерції щороку становлять 10–15%, формуючи новий ландшафт конкурентного середовища [1]. Трансформація світового рітейлу під впливом діджиталізації, зміни споживчої поведінки та інтернаціоналізації торговельних мереж призводить до формування глобальних роздрібних екосистем, у яких фізичні і цифрові канали продажів, логістичні, платіжні та маркетингові платформи інтегруються в єдину систему взаємодії з кінцевим споживачем. Інтеграція в такі екосистеми стає стратегічним завданням для торговельних мереж, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах глобалізованого ринку. Для вітчизняного рітейлу ця проблематика набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційного курсу України, повоєнної економічної відбудови та необхідності відповідати стандартам і вимогам глобальних ринків.

Поняття «екосистема світового рітейлу» є відносно новою категорією в економічній науці, що відображає принципово нову якість організації торговельного середовища в умовах цифрової економіки. На відміну від традиційного розуміння ринку роздрібної торгівлі як сукупності конкуруючих суб'єктів, концепція екосистеми акцентує на взаємозалежності та взаємодоповнюваності учасників ринку: виробників, дистриб'юторів, торговельних мереж, цифрових платформ, логістичних провайдерів, фінтех-компаній та кінцевих споживачів [2]. Системоутворюючими елементами сучасної глобальної рітейл-екосистеми є платформні гіганти – Amazon, Alibaba, Walmart, JD.com, – що формують навколо себе розгалужені мережі партнерів і постачальників, задаючи технологічні стандарти, вимоги до якості сервісу та моделі взаємодії з кінцевим споживачем. Для торговельних мереж, що прагнуть вийти за межі національних ринків, розуміння архітектури цих екосистем є необхідною передумовою розроблення ефективної стратегії інтеграції.

Вітчизняний ринок роздрібної торгівлі характеризується достатньо розвиненою структурою і значним потенціалом інтеграції в глобальну рітейл-екосистему. Провідні українські торговельні мережі – АТБ, Сільпо, Новус, Ашан Україна, Епіцентр К, Rozetka – протягом останніх двох десятиліть суттєво модернізували свої бізнес-моделі, впровадили сучасні системи управління торговельними процесами, розвинули власні цифрові канали продажів і програми лояльності [3]. Водночас повномасштабна збройна агресія Російської Федерації завдала значної шкоди торговельній інфраструктурі країни, одночасно

прискоривши певні трансформаційні процеси: зростання частки онлайн-торгівлі, оптимізацію ланцюгів постачання, інтенсифікацію пошуку нових постачальників з країн ЄС та інших регіонів. Ці зміни, попри свою вимушеність, об'єктивно наближають вітчизняний рітейл до стандартів і практик глобального торговельного середовища.

Передумовами інтеграції українських торговельних мереж в екосистему світового рітейлу є як зовнішні, так і внутрішні чинники. Серед зовнішніх чинників ключову роль відіграє євроінтеграційний курс України: підписання Угоди про асоціацію з ЄС, безмитний доступ до європейського ринку в межах зони вільної торгівлі DCFTA, а також перспектива повноправного членства в ЄС формують інституційне середовище, що стимулює адаптацію вітчизняного рітейлу до європейських стандартів і відкриває нові можливості для транскордонної торгівлі [4]. Серед внутрішніх чинників слід виокремити: накопичений досвід і компетенції провідних вітчизняних мереж у сфері управління торговельними операціями у складних ринкових умовах; розвинену цифрову інфраструктуру та зростаючу частку онлайн-продажів; молоду, технологічно грамотну споживчу аудиторію з міжнародними стандартами очікувань щодо якості сервісу; а також значний потенціал вітчизняних виробників продовольчих і промислових товарів, що можуть виступати конкурентоспроможними постачальниками в глобальних ланцюгах постачання рітейл-екосистем.

Водночас інтеграція вітчизняних торговельних мереж у глобальну рітейл-екосистему пов'язана з подоланням низки суттєвих бар'єрів. Регуляторний бар'єр обумовлений необхідністю приведення стандартів безпеки харчових продуктів і промислових товарів, вимог до маркування і пакування, а також систем управління якістю до норм ЄС та міжнародних стандартів, що потребує значних інвестицій і тривалого часу [5]. Технологічний бар'єр пов'язаний із необхідністю впровадження або інтеграції з глобальними платформами управління торговельними даними: стандартами EDI (Electronic Data Interchange), GS1, а також системами управління ланцюгами постачання, що використовуються глобальними рітейл-операторами і постачальниками. Фінансовий бар'єр визначається обмеженістю доступу вітчизняних торговельних мереж до довгострокового капіталу для фінансування масштабних технологічних і маркетингових інвестицій, необхідних для виходу на нові ринки або інтеграції у глобальні платформи. Нарешті, маркетинговий бар'єр полягає у недостатній впізнаваності українських рітейл-брендів на міжнародних ринках та відсутності сформованих довгострокових відносин з глобальними партнерами та постачальниками.

Маркетингові стратегії інтеграції торговельних мереж у глобальну рітейл-екосистему можна класифікувати за кількома підходами. Стратегія органічної інтеграції передбачає поступову адаптацію власної бізнес-моделі до стандартів і вимог глобальних платформ шляхом впровадження відповідних технологічних рішень, сертифікації та розвитку партнерських відносин з міжнародними учасниками ланцюга поставок. Стратегія платформної інтеграції полягає у

підключенні до існуючих глобальних рітейл-платформ – Amazon, Alibaba/AliExpress, eBay, Etsy – як продавця або маркетплейс-партнера, що дозволяє отримати доступ до глобальної аудиторії без необхідності самостійно будувати міжнародну інфраструктуру [6]. Стратегія стратегічних альянсів передбачає укладання партнерських угод з іноземними торговельними мережами або дистриб'юторами щодо взаємного просування продуктів і послуг, спільного використання логістичної інфраструктури або обміну даними. Кожна з цих стратегій має свої переваги, обмеження і вимоги до ресурсного забезпечення, що обумовлює необхідність ретельного вибору на основі аналізу конкурентних переваг і стратегічних цілей конкретної торговельної мережі.

Омніканальність є ключовою характеристикою конкурентоспроможного рітейлу у глобальній екосистемі. Сучасний споживач очікує безшовного досвіду взаємодії з торговельною мережею незалежно від каналу – фізичного магазину, мобільного додатку, веб-сайту або соціальних мереж, – що вимагає від рітейлера повної інтеграції всіх каналів продажів, комунікації та обслуговування в єдину систему [7]. Провідні вітчизняні мережі – насамперед Rozetka, Сільпо, Епіцентр К – вже реалізують елементи омніканальної стратегії, розвиваючи мобільні додатки, програми лояльності з уніфікованою бонусною системою, послуги click-and-collect та доставки. Однак для повноцінної інтеграції у глобальну рітейл-екосистему необхідний вищий рівень технологічної зрілості: реальний час синхронізації даних про наявність товарів у всіх каналах, персоналізація пропозицій на основі аналізу поведінкових даних, а також підключення до міжнародних платіжних систем і платформ порівняння цін.

Управління асортиментом і ціноутворення є центральними елементами маркетингової стратегії торговельної мережі при інтеграції у глобальну екосистему. Глобальні рітейл-платформи встановлюють жорсткі вимоги до повноти і точності товарних каталогів: стандартизовані описи, фотографії та характеристики товарів, відповідність категоріальним структурам платформи, а також конкурентне ціноутворення з урахуванням цін аналогічних товарів від глобальних і регіональних конкурентів [8]. Для вітчизняних торговельних мереж, що виходять на міжнародні ринки або підключаються до глобальних платформ, це вимагає суттєвого перегляду підходів до управління товарними категоріями, впровадження систем автоматизованого управління асортиментом і динамічного ціноутворення, а також адаптації продуктового портфелю до смаків і стандартів цільових зарубіжних аудиторій. Особливі можливості відкриваються у сегменті просування вітчизняних продовольчих продуктів із сильними конкурентними характеристиками – органічних продуктів, традиційних українських харчових виробів, меду, олії, кондитерських виробів – на ринках ЄС та інших регіонів.

Маркетингові комунікації та брендинг відіграють критичну роль у процесі інтеграції вітчизняних торговельних мереж у глобальну рітейл-екосистему. Формування впізнаваного і позитивно сприйнятого бренду на міжнародних ринках є тривалим процесом, що потребує узгодженої стратегії позиціонування, послідовної комунікаційної активності та відповідності між обіцянками бренду і

реальним досвідом взаємодії з мережею [9]. *У цифровому середовищі ключову роль у формуванні міжнародного бренду вітчизняного рітейлера відіграють:* присутність у соціальних мережах і на відеоплатформах з локалізованим контентом для цільових аудиторій різних країн; управління репутацією на міжнародних маркетплейсах і платформах відгуків; контент-маркетинг, що презентує унікальні характеристики продуктів та їхнє українське походження як конкурентну перевагу; а також цілеспрямована робота з інфлюенсерами і лідерами думок на цільових ринках. Важливим складником комунікаційної стратегії є використання «країни походження» як брендингового активу: у контексті широкого міжнародного визнання стійкості та підприємливості України в умовах війни «зроблено в Україні» може стати потужним емоційним маркетинговим повідомленням для зарубіжних споживачів.

Роль даних і аналітики у стратегії інтеграції вітчизняних торговельних мереж у глобальну рітейл-екосистему неможливо переоцінити. Сучасний глобальний рітейл є одним із найбільш data-driven секторів економіки: рішення щодо асортименту, ціноутворення, розміщення товарів, персоналізованих пропозицій та логістики базуються на аналізі колосальних масивів даних про поведінку споживачів, транзакційну активність і ринкові тенденції [10]. Для вітчизняних мереж, що прагнуть інтегруватись у глобальні платформи, ключовим завданням є розвиток власних аналітичних компетенцій і технологічної інфраструктури для збору, обробки та інтерпретації даних. Впровадження систем бізнес-аналітики, предиктивної аналітики попиту і систем персоналізованих рекомендацій дозволяє не лише підвищити ефективність власної маркетингової діяльності, а й забезпечити відповідність технологічним вимогам глобальних рітейл-партнерів. Водночас дотримання вимог міжнародного законодавства про захист персональних даних – зокрема, GDPR – є обов'язковою умовою роботи на ринках ЄС.

Логістична складова відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності торговельної мережі в глобальній екосистемі рітейлу. Глобальні рітейл-платформи та споживачі висувають дедалі вищі вимоги до швидкості, надійності та прозорості доставки: стандарт «наступного дня» або «того ж дня» для доставки в межах великих міст стає нормою, а не конкурентною перевагою [11]. Для вітчизняних торговельних мереж, що виходять на транскордонні ринки, розбудова ефективної транскордонної логістики є одним із найбільших викликів: мова йде про партнерство з міжнародними логістичними операторами, відповідність митним і фітосанітарним вимогам країн-імпортерів, а також управління зворотною логістикою відповідно до стандартів цільових ринків. Зростаюча частка транскордонної електронної комерції (cross-border e-commerce) відкриває для вітчизняних мереж нові маршрути виходу на глобальні ринки без необхідності фізичної присутності, що суттєво знижує поріг входу порівняно з традиційною форматною міжнародною експансією.

Перспективи інтеграції вітчизняних торговельних мереж у глобальну рітейл-екосистему слід розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах. *По-перше*, інтеграція як процес доступу до глобальних ринків і платформ збуту: вітчизняні

мережі отримують можливість просувати власні товарні марки (private labels) та продукцію вітчизняних виробників на зарубіжних ринках, диверсифікуючи джерела доходів і знижуючи залежність від внутрішнього ринку. *По-друге*, інтеграція як процес залучення глобальних стандартів, технологій і практик у вітчизняний рітейл, що підвищує його конкурентоспроможність і привабливість для міжнародних інвесторів та партнерів [12]. Обидва виміри є взаємодоповнюючими: успішна зовнішня експансія неможлива без внутрішньої технологічної і маркетингової трансформації, тоді як сама по собі трансформація набуває стратегічного смислу в контексті глобальних амбіцій.

Повоєнна відбудова України відкриває унікальні можливості для прискореної інтеграції вітчизняних торговельних мереж у глобальну рітейл-екосистему. Масштабні інвестиції в економічну відбудову, що очікуються в рамках міжнародних програм підтримки України, включатимуть модернізацію торговельної і логістичної інфраструктури, розвиток цифрової економіки та малого і середнього бізнесу. Євроінтеграційний процес прискорить гармонізацію регуляторних стандартів і відкриє нові можливості для доступу на ринки ЄС [13]. Вітчизняні торговельні мережі, що вже зараз формують відповідні компетенції, будують технологічну інфраструктуру і розвивають міжнародні партнерства, матимуть суттєву конкурентну перевагу в скористанні цими можливостями. Це вимагає від менеджменту торговельних компаній стратегічного мислення, готовності до трансформації бізнес-моделей і розуміння закономірностей розвитку глобальної рітейл-екосистеми.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. *По-перше*, глобальна рітейл-екосистема як нова форма організації торговельного середовища створює як суттєві можливості, так і серйозні виклики для вітчизняних торговельних мереж: можливості пов'язані з доступом до глобальних платформ, ринків і технологій, а виклики – з необхідністю відповідати стандартам і вимогам, що постійно зростають. *По-друге*, успішна інтеграція вітчизняних мереж в екосистему світового рітейлу потребує системного підходу, що охоплює технологічну модернізацію, розвиток аналітичних компетенцій, адаптацію маркетингових стратегій і побудову міжнародних партнерських мереж. *По-третє*, «країна походження» та асоціації з Україною як країною, що демонструє стійкість і підприємливість в умовах збройної агресії, можуть стати потужним маркетинговим активом при просуванні вітчизняних брендів і продуктів на глобальних ринках [14]. *По-четверте*, повоєнна відбудова і євроінтеграція формують сприятливе стратегічне вікно для прискореної інтеграції вітчизняного рітейлу у глобальну екосистему, і підприємства, що скористаються цим вікном, отримають довгострокові конкурентні переваги на зовнішніх і внутрішньому ринках.

Список використаних джерел

1. Кавун-Мошковська О. О., Котова М. В., Нечипорук А. В. Маркетплейси в Україні: 2022 рік. *Товари і ринки*. 2022. № 3 (43). С. 19–36. DOI: 10.31617/2.2022(43)02

2. Чепеленко А. Маркетингові стратегії на світовому ринку товарів та послуг. *Товари і ринки*. 2023. № 4 (48). С. 4–13. DOI: 10.31617/tr.knute.2023(48)01

3. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 3 (35). С. 98–108. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108

4. Філіпенко А. С. Євроінтеграція та торговельна політика України. Міжнародна економічна політика. 2022. № 2. С. 12–28.

5. Смерічевська С. В. Бар'єри виходу вітчизняних торговельних мереж на ринки ЄС. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 38–54.

6. Садчикова І. В., Тарасенко А. О., Дубина М. В. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція». *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-36

7. Бакалінська О. О. Омніканальний маркетинг у рітейлі: теорія та практика. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 57–72.

8. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 2 (82). DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9639

9. Семенда Д. К., Семенда О. В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. *Grail of Science*. 2023. № 25. С. 54–59. DOI: 10.36074/grail-of-science.17.03.2023.006

10. Кобернюк С. О., Карпенко В. В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204–212. DOI: 10.31649/ins.2023.1.204.212

11. Валявська Н. М., Корнійко Я. Р., Міхеєв О. С. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-164

12. Луцій О. М., Бондаренко В. М. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 144–155. DOI: 10.25140/2411-5215-2022-4(32)-144-155

13. Павленко А. Ф. Торговельна відбудова України в умовах євроінтеграції. Київ : КНЕУ, 2024. 188 с.

14. Чуніхіна Т. С. Цифрова трансформація роздрібних мереж як умова інтеграції у глобальний рітейл. *Вісник Державного торговельно-економічного університету*. 2023. № 2. С. 44–59.

І. О. Нетреба,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах діджиталізації суспільства та розвитку глобальної цифрової економіки digital-маркетинг набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного функціонування й конкурентоспроможності підприємств. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, зростання кількості користувачів мережі Інтернет, активне використання мобільних пристроїв і соціальних мереж зумовлюють трансформацію традиційних підходів до маркетингової діяльності. В Україні цифровізація визначена одним із ключових напрямів державної політики, що відображено у стратегічних документах щодо розвитку цифрової економіки та суспільства [1]. У таких умовах digital-маркетинг виступає не лише інструментом просування товарів і послуг та формування бренду, а й важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, спрямованою на побудову довгострокових відносин із клієнтами та ефективну адаптацію бізнесу до вимог цифрового середовища.

Поняття digital-маркетингу трактується як комплекс заходів із просування товарів і послуг із використанням цифрових каналів комунікації та сучасних інформаційних технологій. На мою думку, його специфіка полягає в інтерактивності, двосторонній комунікації зі споживачем, а також у можливості персоналізації повідомлень та точному вимірюванні ефективності маркетингових кампаній. Науковці підкреслюють, що цифровий маркетинг є логічним етапом еволюції маркетингової концепції, що поєднує класичні принципи маркетингу з новими технологічними можливостями, створюючи передумови для формування клієнтоорієнтованої моделі управління [2, с. 46].

По-перше, особливістю digital-маркетингу є його системний характер. Він охоплює різні канали комунікації, які функціонують у тісній взаємодії та доповнюють один одного. Підприємства використовують корпоративні вебсайти, соціальні мережі, електронну пошту, онлайн-рекламу та інші цифрові інструменти для формування позитивного іміджу бренду та стимулювання збуту. Водночас важливим чинником є забезпечення узгодженості контенту та єдиної комунікаційної стратегії, що сприяє формуванню цілісного сприйняття бренду споживачами.

По-друге, значну роль у digital-маркетингу відіграє аналітична складова. Використання веб-аналітики дозволяє отримувати детальні дані щодо поведінки користувачів, джерел трафіку, рівня залучення аудиторії та конверсії. Це забезпечує можливість оперативного прийняття управлінських рішень і

підвищення ефективності маркетингових витрат. За інформацією Державної служби статистики України, більшість підприємств активно використовують інформаційно-комунікаційні технології у своїй діяльності, що свідчить про зростання рівня цифрової інтеграції бізнесу [3].

По-третє, однією з ключових переваг digital-маркетингу є можливість персоналізації взаємодії зі споживачем. Аналіз даних про поведінку користувачів дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, враховуючи їхні потреби та інтереси. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри до бренду та формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Дослідження українських учених свідчать, що персоналізація маркетингових комунікацій позитивно впливає на рівень лояльності споживачів та збільшує ймовірність повторних покупок [4, с. 113].

В умовах розвитку електронної комерції digital-маркетинг відіграє визначальну роль у забезпеченні зростання обсягів реалізації продукції. Онлайн-канали дають можливість підприємствам виходити на нові ринки, розширювати географію продажів та взаємодіяти з цільовою аудиторією незалежно від територіальних обмежень. За аналітичними матеріалами профільних українських досліджень у сфері електронної торгівлі, обсяги онлайн-продажів демонструють стабільну тенденцію до зростання навіть в умовах економічної нестабільності [5]. Це підтверджує ефективність цифрових інструментів як засобу підтримки та розвитку бізнесу.

Водночас впровадження digital-маркетингу потребує комплексного підходу та стратегічного планування. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, відсутність чітко визначеної маркетингової стратегії або неправильна оцінка цільової аудиторії можуть знизити ефективність використання цифрових каналів. Тому важливим є систематичне підвищення кваліфікації фахівців, впровадження сучасних методів аналізу даних та використання інноваційних технологій.

Суттєвим чинником розвитку digital-маркетингу є інтеграція інструментів автоматизації та використання технологій штучного інтелекту. Автоматизовані системи дозволяють оптимізувати процеси комунікації зі споживачами, підвищити швидкість обробки запитів та забезпечити більш точне прогнозування попиту. Наукові дослідження вітчизняних авторів підтверджують, що впровадження цифрових інновацій позитивно впливає на фінансові результати підприємств та їхню ринкову позицію [2, с. 49].

Отже, digital-маркетинг виступає важливим інструментом просування бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Його застосування забезпечує підвищення ефективності комунікацій, оптимізацію витрат на рекламу, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Перспективи подальших досліджень пов’язані з поглибленим аналізом впливу інноваційних цифрових технологій на маркетингову діяльність та формуванням адаптивних стратегій розвитку бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р
2. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Цифровий маркетинг: сучасні тенденції розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 45-52. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua
3. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://www.ukrstat.gov.ua
4. Пилипчук В. П., Діденко Н. В. Інтернет-маркетинг у системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 110-115. URL: http://www.economy.in.ua
5. Українська асоціація електронної комерції. Аналітика ринку електронної комерції в Україні. URL: https://www.ualec.com.ua

Є. М. Онипко
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Глобальна цифровізація економіки докорінно трансформувала підходи до маркетингових комунікацій, змінивши як характер взаємодії між брендом і споживачем, так і інструменти впливу на цільову аудиторію. В умовах інформаційного перенасичення та зростання конкуренції на міжнародних ринках особливої актуальності набуває персоналізація маркетингових комунікацій як стратегічний інструмент формування довгострокових відносин зі споживачами. Сучасний споживач очікує не загальних масових повідомлень, а індивідуалізованого досвіду взаємодії з брендом, що враховує його потреби, поведінку та інтереси.

Персоналізація маркетингових комунікацій розглядається як процес адаптації маркетингового контенту, каналів комунікації та пропозицій відповідно до індивідуальних характеристик споживача. На думку Ф. Котлера, сучасний маркетинг переходить від масового до індивідуалізованого підходу, орієнтованого на створення цінності для конкретного клієнта [1, с. 47]. Такий підхід передбачає глибоке розуміння поведінкових моделей споживачів і використання аналітичних інструментів для прогнозування їхніх потреб. У

цифровому середовищі персоналізація стає можливою завдяки накопиченню значних обсягів даних про користувачів та розвитку інформаційних технологій.

Одним із ключових чинників розвитку персоналізації є використання великих даних (Big Data), які дозволяють компаніям аналізувати поведінку клієнтів у режимі реального часу. Як зазначають М. Ведель і П. Каннан, аналітика маркетингових даних у цифровому середовищі забезпечує можливість точного сегментування аудиторії та створення релевантних пропозицій [7, с. 98]. Завдяки інтеграції даних із різних каналів комунікації – вебсайтів, соціальних мереж, мобільних застосунків, CRM-систем – формується комплексний профіль споживача, що дозволяє адаптувати маркетингові повідомлення з максимальною точністю.

Значну роль у процесі персоналізації відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання. Вони забезпечують автоматизовану обробку великих масивів інформації, визначення закономірностей поведінки та формування індивідуальних рекомендацій. За твердженням Р. Раста, П. Каннана та Н. Пенга, цифрова аналітика дозволяє не лише реагувати на вже здійснені дії клієнтів, але й прогнозувати їхні майбутні рішення [5, с. 134]. Таким чином, персоналізація набуває проактивного характеру, коли бренд здатен передбачати очікування споживача та пропонувати релевантні рішення ще до усвідомлення ним власної потреби.

У глобальному цифровому середовищі персоналізація виходить за межі стандартного сегментування ринку. Якщо раніше компанії орієнтувалися на великі групи споживачів із подібними характеристиками, то сьогодні мова йде про мікросегментацію та навіть індивідуальний маркетинг. Д. Чаффі підкреслює, що цифрові канали комунікації дозволяють брендам здійснювати точкову взаємодію з кожним клієнтом на різних етапах його споживчого шляху [2, с. 211]. Персоналізовані електронні листи, рекомендаційні алгоритми, таргетована реклама та динамічний контент на вебресурсах формують індивідуальний досвід взаємодії, що підвищує рівень залученості та лояльності.

Водночас персоналізація маркетингових комунікацій у глобальному вимірі потребує врахування культурних, соціальних та регуляторних особливостей різних країн. Інтегровані маркетингові комунікації, за висновками Р. Батри та К. Келлера, мають адаптуватися до локальних умов, зберігаючи при цьому єдину стратегічну концепцію бренду [6, с. 125]. Це означає, що персоналізація повинна поєднувати глобальну стратегію з локальною адаптацією контенту, мови, візуальних елементів та комунікаційних каналів.

Не менш важливим аспектом є питання захисту персональних даних та етичних норм використання інформації. Зростання обсягів зібраних даних супроводжується посиленням вимог до їх безпечного зберігання та обробки. Дж. Шет і Р. Сісодія наголошують, що довіра споживачів є ключовим фактором успішності сучасного маркетингу, а надмірне втручання у приватність може призвести до негативних наслідків для бренду [4, с. 59]. У цьому контексті персоналізація повинна базуватися на принципах прозорості, добровільної згоди користувачів та відповідності міжнародним стандартам захисту даних.

Ефективність персоналізованих комунікацій безпосередньо пов'язана з вимірюванням маркетингових показників. Метрики залученості, коефіцієнти конверсії, показники утримання клієнтів та довічної цінності споживача дозволяють оцінити результативність персоналізованих стратегій. Як зазначає Р. Ліб, систематичний аналіз маркетингових показників є основою оптимізації цифрових кампаній та підвищення їх рентабельності [3, с. 88]. Отже, персоналізація виступає не лише комунікаційною, але й аналітичною стратегією, спрямованою на досягнення вимірюваних результатів.

Таким чином, персоналізація маркетингових комунікацій у глобальному цифровому середовищі є комплексним процесом, що поєднує використання сучасних технологій, аналітики даних та стратегічного управління взаємодією зі споживачами. Вона дозволяє компаніям формувати індивідуалізований досвід, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову лояльність клієнтів. Разом із тим, ефективна реалізація персоналізації потребує дотримання етичних стандартів, балансу між технологічними можливостями та приватністю користувачів, а також інтеграції глобальної стратегії з локальною специфікою ринків.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. 15-те вид. Pearson, 2016. 714 с.

2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Pearson, 2019. 545 p.

3. Lieb R. Marketing Metrics Explained: Practical Tools for Measuring Performance. Business Expert Press, 2017. 240 p.

4. Sheth J., Sisodia R. Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future. Routledge, 2015. 220 p.

5. Rust R.T., Kannan P.K., Peng N. Digital Marketing Analytics: Making Sense of Consumer Data in a Digital World. Springer, 2020. 312 p.

6. Batra R., Keller K.L. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. Journal of Marketing, 2016. Vol. 80(6). P. 122–145.

7. Wedel M., Kannan P.K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments. Journal of Marketing, 2016. Vol. 80(6). P. 97–121.

В. В. Остапенко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙ, ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА РЕСУРСІВ

У сучасних умовах глобалізації, технологічних трансформацій та посилення конкуренції між регіонами питання ефективного використання потенціалу територій набуває особливої актуальності. Території виступають не лише адміністративними одиницями, а й складними соціально-економічними системами, розвиток яких залежить від здатності мобілізувати наявні ресурси, формувати інноваційне середовище та розвивати людський капітал. Саме ці фактори визначають довгострокову конкурентоспроможність регіонів і громад, їхню здатність адаптуватися до структурних змін економіки та інтегруватися у глобальні економічні процеси.

Оцінювання потенціалу територій є важливим інструментом стратегічного управління регіональним розвитком. Воно дозволяє визначити сильні та слабкі сторони території, виявити точки зростання та обґрунтувати пріоритети соціально-економічної політики. Особливого значення така оцінка набуває в контексті сучасних підходів до регіонального розвитку, зокрема концепції інноваційної економіки та смарт-спеціалізації, які передбачають концентрацію ресурсів на тих видах діяльності, що мають найбільший потенціал для формування доданої вартості та інновацій.

У цьому контексті ключовими складовими потенціалу територій виступають інноваційний потенціал, людський капітал та ресурсна база. Їх комплексний аналіз дозволяє сформувати цілісне уявлення про можливості території щодо забезпечення економічного зростання, розвитку інноваційних кластерів і підвищення якості життя населення.

Метою доповіді є розкриття підходів до оцінювання потенціалу територій у контексті інновацій, людського капіталу та ресурсів, а також визначення їх ролі у формуванні конкурентоспроможного та сталого розвитку територій.

1. Теоретичні засади оцінювання потенціалу територій

Потенціал території розглядається як сукупність наявних і можливих ресурсів, умов та можливостей, які можуть бути використані для забезпечення соціально-економічного розвитку. Він включає природно-ресурсні, виробничі, інституційні, фінансові, інноваційні та людські компоненти.

Оцінювання потенціалу територій має комплексний характер і передбачає аналіз різних факторів розвитку, зокрема:

- економічної структури та рівня розвитку виробництва;
- наявності природних та матеріальних ресурсів;
- рівня розвитку інфраструктури;
- інноваційної активності;
- якості людського капіталу;

- інституційного середовища та ефективності управління.

Комплексна оцінка потенціалу дозволяє визначити можливості території щодо формування конкурентних переваг і визначення пріоритетних напрямів розвитку.

2. Інноваційний потенціал територій

Інноваційний потенціал території характеризує її здатність створювати, впроваджувати та поширювати нові технології, знання та управлінські рішення. Він є одним із ключових факторів сучасного економічного розвитку, оскільки інновації сприяють підвищенню продуктивності праці, формуванню нових галузей економіки та підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

До основних складових інноваційного потенціалу належать:

- науково-дослідні установи та університети;
- рівень інноваційної активності підприємств;
- обсяги фінансування науково-дослідних робіт;
- наявність інноваційної інфраструктури (технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів);
- рівень цифровізації економіки.

Оцінювання інноваційного потенціалу дозволяє визначити можливості території щодо розвитку високотехнологічних галузей та формування інноваційних екосистем.

3. Людський капітал як ключовий фактор розвитку територій

Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів сучасної економіки, оскільки саме знання, навички та компетенції населення визначають здатність території до інноваційного розвитку. Якість людського капіталу залежить від рівня освіти, професійної підготовки, стану здоров’я населення, а також можливостей для самореалізації та професійного розвитку.

Основними показниками оцінювання людського капіталу є:

- рівень освіти населення;
- кількість фахівців у науково-технічних та інноваційних сферах;
- зайнятість і структура ринку праці;
- демографічні характеристики;
- рівень мобільності та підприємницької активності населення.

Розвинений людський капітал сприяє формуванню інноваційного середовища, підвищує інвестиційну привабливість територій та стимулює розвиток підприємництва.

4. Ресурсний потенціал територій

Ресурсний потенціал включає природні, матеріальні, фінансові та інфраструктурні ресурси, які можуть бути використані для забезпечення економічного розвитку. Важливе значення мають:

- природні ресурси (земельні, водні, мінеральні);
- виробничі потужності;
- транспортна та енергетична інфраструктура;
- фінансові ресурси та інвестиційний потенціал.

Ефективне використання ресурсного потенціалу передбачає раціональне управління ресурсами, впровадження екологічно безпечних технологій та розвиток інфраструктури, що забезпечує доступ до ринків і ресурсів.

5. Комплексна оцінка потенціалу територій

Комплексне оцінювання потенціалу територій передбачає інтеграцію різних методів аналізу, серед яких:

- статистичний аналіз соціально-економічних показників;
- індексні методи оцінювання розвитку;
- SWOT-аналіз;
- експертні методи;
- просторовий аналіз.

Використання комплексного підходу дозволяє визначити конкурентні переваги територій, сформувати стратегічні пріоритети розвитку та розробити ефективні програми соціально-економічного розвитку.

Оцінювання потенціалу територій у контексті інновацій, людського капіталу та ресурсів є важливим інструментом формування ефективної політики регіонального розвитку. Комплексний підхід до аналізу потенціалу дозволяє врахувати взаємозв'язок між різними факторами розвитку та визначити можливості територій щодо формування конкурентних переваг.

Інноваційний потенціал забезпечує формування нових технологій і розвиток високотехнологічних галузей економіки. Людський капітал виступає ключовим ресурсом інноваційного розвитку, оскільки саме знання та компетенції населення визначають здатність території до створення і впровадження нових ідей. Ресурсний потенціал формує матеріальну основу економічного розвитку та визначає можливості для реалізації інвестиційних проектів.

Ефективне поєднання цих складових створює передумови для формування інноваційної економіки територій, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Саме тому оцінювання потенціалу територій повинно бути невід'ємною складовою стратегічного планування та формування політики регіонального розвитку.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О. М., Череватенко В. А. Корпоративні механізми забезпечення економічної безпеки великомасштабних економіко-виробничих систем. *Актуальні проблеми економіки.* 2017. № 6 (192). С. 60–71.

2. Гуцалюк О. М. Інноваційна складова в управлінні ефективністю інтеграційних перетворень корпоративних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2017. Том 22. Вип. 10 (63). С. 102–108.

3. Bolilyi V.O., Hutsaliuk O.M., Sukhovirska L.P., Lunhol O.M. Development and implementation of a software product "automated accounting system "AXIM" for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations*. Vol. 23. Iss. 3 (80). Pp. 33-40. DOI: 10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40

В. О. Покиньборода,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ ЗБУТУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Починаючи з Епохи Великих географічних відкриттів і по сьогоднішній день зовнішня торгівля відіграє вагому роль у світовій економіці. Ми щодня користуємось імпортними товарами, навіть не усвідомлюючи цього: їздимо на машинах, деталі яких виготовлені в Японії, пишемо ручкою, зробленою в Китаї, п'ємо молоко – зібране та розфасоване у Польщі. Зовнішня торгівля на сьогоднішній день складає цілу взаємопов'язану екосистему, де кожен елемент є життєво-необхідним для її функціонування. Україна здавна займає ключову позицію у зовнішньоекономічній діяльності Європи. Експорт зерна, корисних копалин, а згодом й технологій – підтримував ланцюжок економічних зв'язків. Проте з початком повномасштабної війни справи погіршился. Логістичні шляхи зазнали змін, знизилися обсяги збуту та попит на нашу продукцію. Сьогодні, українські підприємства шукають нові шляхи для зовнішньоекономічної діяльності, що є складним завданням у сучасних контекстах. Проте, протягом чотирьох років війни кризове становище не завадило українським компаніям підкорювати світові ринки. До прикладу: «Uspacy» – українська CRM-система для малого та середнього бізнесу, що вийшла на ринки Польщі та Бразилії навесні 2023 року; «TerraFood» – українська харчова компанія, яка після початку повномасштабної війни переорієнтувалася на експорт до Європейського Союзу, адаптувала продукцію під європейські вимоги та почала продажі новим іноземним партнерам; «Zeus Ceramica» – виробник кераміки, що виходив на експорт, незважаючи на руйнування фабрики під час війни.

Щоб уникнути "вгадування" та розуміти реальну картину становища іноземних ринків збуту підприємці застосовують різні аналітичні підходи. У фаховій літературі аналіз іноземних (зарубіжних) ринків збуту розглядається як багатогранний процес оцінки можливостей та ризиків діяльності компанії за межами країни її походження: це систематичне оцінювання міжнародних ринків з метою виявлення можливостей, оцінки ризиків та прийняття стратегічних рішень щодо доцільності виходу на ринок; процес збору, аналізу та інтерпретації даних про обсяг ринку, потенціал зростання, конкурентне середовище, поведінку споживачів та регуляторне поле; детальне дослідження кон'юнктури світового ринку, що включає аналіз стійкості (коливань) ринкових показників, темпів росту та інтенсивності конкуренції [1].

Основними методами, що використовуються в аналізі зарубіжних ринків є:

1) модель «чотирьох фільтрів», яка застосовується в теорії прийняття рішень в умовах невизначеності і передбачає послідовне використання критеріїв Вальда, Севіджа, Гурвіца, Лапласа [2]. Коли компанія виходить на іноземний ринок, вона діє в умовах невизначеності: не знає точно, як поведуть себе конкуренти, яким буде курс валют або попит. Модель «чотирьох фільтрів» (або чотирьох критеріїв) дозволяє математично обґрунтувати вибір ринку, мінімізуючи суб'єктивізм. Ця модель використовується на етапі фінального вибору серед кількох альтернативних ринків;

2) PESTEL-аналіз – це стратегічний інструмент дослідження макросередовища, який використовується для виявлення зовнішніх факторів, що можуть вплинути на успіх компанії при виході на міжнародні ринки. На відміну від внутрішнього аналізу, PESTEL фокусується на силах, які компанія не може контролювати, але повинна враховувати при плануванні [3]. Цей аналіз допомагає врахувати наступні фактори: P (Political) - політичні, E (Economic) – економічні, S (Social) – соціально-культурні, T (Technological) технологічні, E (Environmental) – екологічні та L (Legal) – юридичні;

3) модель 12C, розроблена британським професором Річардом Ліджеєм, є одним із найдетальніших інструментів для аналізу міжнародного маркетингового середовища. На відміну від PESTEL, який фокусується лише на макрофакторах, модель 12C поєднує макро- (зовнішні), мезо- (галузеві) та мікро- (споживчі) чинники в єдину систему. Модель складається з 12 компонентів: country (країна), culture (культура), concentration (концентрація), communication (комунікація), channels (канали збуту), capacity (місткість), currency (валюта), context (контекст), controls (контроль), competition (конкуренція), commitment (зобов'язання/готовність), contract (контракт – правові аспекти укладання угод, захист інтелектуальної власності та виконання зобов'язань тощо) [4].

Саме застосування аналітичних підходів до вибору іноземних ринків збуту зменшує логістичні, політичні, культурні ризики для компаній та виключає наявність імовірних помилок при виборі ринків без застосування аналітичних підходів. Впровадження таких методів є надважливим для успішного майбутнього українських компаній, адже вихід на світові ринки сьогодні - критично важливий елемент збереження та функціонування українського підприємництва.

Список використаних джерел

1. Романюк Л. М., Соколовська О. М. Аналіз та оцінка кон’юнктури світового ринку : методичні рекомендації до вивчення курсу для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини». Кропивницький, 2022. 24 с. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/81762949-b409-406d-b691-076eb0fdc470/content

2. Стеблюк Н., Волосова Н. Використання моделі «чотирьох фільтрів» для вибору оптимальної маркетингової стратегії в міжнародних компаніях. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. Вип. 11(27). С. 152. DOI: 10.15802/rtem2024/304138

3. Global expansion: what it is and how to do it successfully. Airswift. URL: https://www.airswift.com/blog/global-expansion

4. Doole I., Lowe R. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. Cengage Learning, 2012. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052042.pdf

О. Ю. Полякова,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку
НДЦ ІПР НАН України;
доцент кафедри економічної кібернетики та системного аналізу;
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків;
Л. А. Гольтяєва,
кандидат економічних наук, доцент,
науковий співробітник сектору макроекономічного аналізу та прогнозування;
НДЦ ІПР НАН України, м. Харків

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКСПОРТУ ЯК НАПРЯМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: ПРОСТОРОВИЙ АСПЕКТ

Для ефективного управління експортом важливим є визначення експортоорієнтованості і спеціалізації кожного регіону, що дозволяє спрямувати діяльність органів публічного управління на вдосконалення експортної структури, розвиток потенціалу із збереженням економічних інтересів окремих територій.

Експорт товарів є ключовою складовою зовнішньоекономічної діяльності регіона, забезпечуючи надходження іноземної валюти, розвиток місцевого виробництва та створення робочих місць. Він передбачає продаж товарів місцевих суб'єктів іноземним партнерам із вивезенням за межі митної території країни. Ефективний експорт стимулює інновації та підвищує конкурентоспроможність регіону в цілому.

Основні документи, що визначають правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності: Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Положення НБУ та ін.[1, 2].

Одним із напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання є диверсифікація їх експортної продукції. Вона передбачає розширення асортименту товарів та послуг, що експортуються, зменшуючи ризики залежності від одного ринку чи продукту. Диверсифікована

структура експорту забезпечує більшу стабільність підприємства, дозволяючи компенсувати зниження продажів одного продукту зростанням іншого, що також стабілізує економіку регіонів та країни.

Диверсифікацію експорту за регіонами доцільно розглядати у двох вимірах. Галузевий вимірює ступінь залежності економіки регіону (країни) від одного (декількох) ринку збуту, що може бути зменшена завдяки розвитку виробництва різних видів продукції та подовження ланцюгів створення вартості. Просторовий (географічний) вимір диверсифікації експорту оцінює розподіл поставок між різними регіонами за товарними групами, що набуває особливої актуальності в умовах безпекових ризиків і має враховуватися у повоєнному відновленні країни.

З початком повномасштабного військового вторгнення у 2022 році, тенденції розвитку економіки України зазнали структурних змін. У воєнний період основним вектором розвитку є забезпечення потреб оборони за необхідності зберегти функціонування мирного життя. Тому як базисний для аналізу товарного експорту було визначено 2021 рік.

За підсумками 2024 р. частка експорту товарів і послуг у ВВП України (у фактичних цінах) зменшилась до 29,4 % порівняно з 2021 р., коли вона складала 40,75 % [3].

Падіння експорту загальмувалося у 2023-2024 рр., але повного відновлення до рівня 2021 р. у цілому по Україні не відбулося (рис.1).

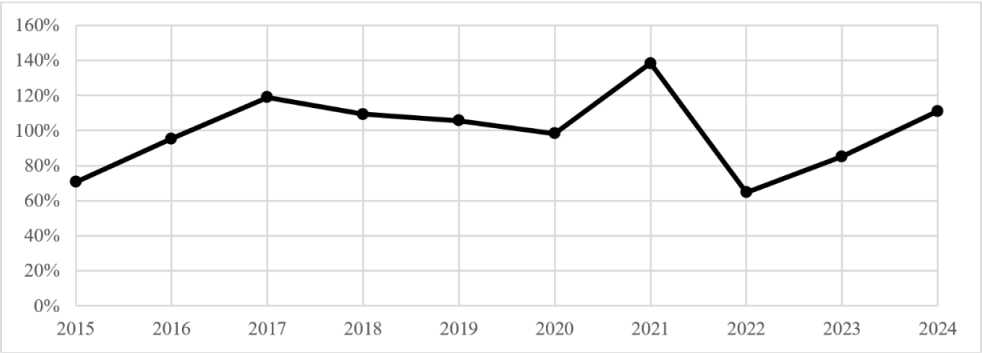


Рис. 1. Ланцюгові темпи зростання товарного експорту України у 2015-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [4]

Проте у регіональному розрізі тенденції різноспрямовані. Зміни обсягів товарного експорту у 2024 р. (порівняно з 2021р.) суттєво відрізнялися за регіонами України (рис. 2).

На малюнку спостерігаються позитивні прирости в Черкаській, Хмельницькій, Тернопільській, Одеській, Волинській та Вінницькій областях, але в більшості регіонів України зберігається значне скорочення обсягів експорту. Максимальний приріст обсягів товарного експорту (49,89%) спостерігається в Вінницькій області, в цілому по Україні приріст негативний і дорівнює – 38,69%.

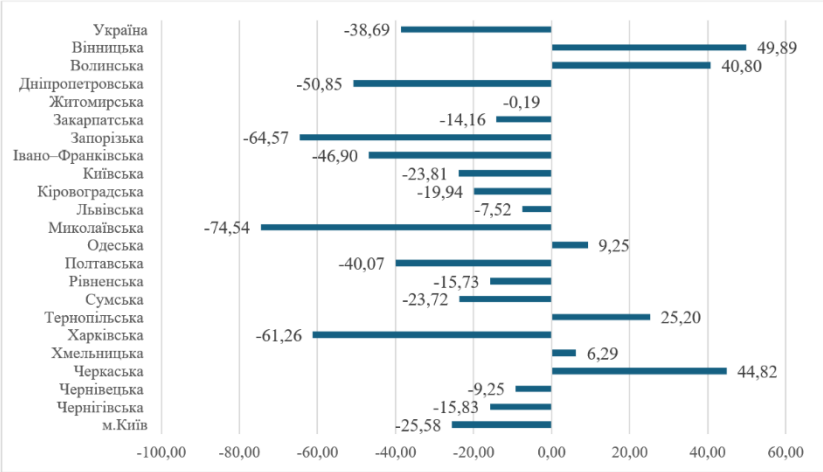


Рис. 2. Зміни обсягів товарного експорту 2024р. до базисного 2021 р., %

Дані наведено без урахування тимчасово окупованих та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії. Те саме у наступних рисунках і таблицях

Джерело: побудовано авторами за даними [4]

Найбільш поширеним індикатором, що розраховує концентрацію та симетрію ринку, базуючись на ринкових частках є індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI) [5]. В табл. 1. наведено розрахункові значення обраного показника в 2021р. та 2024р.

Таблиця 1

Індекс Херфіндаля-Хіршмана розподілу товарного експорту за основними товарними групами в динаміці

Регіон	Індекс Херфіндаля-Хіршмана, 2021р.	Рейтинг регіону	Індекс Херфіндаля-Хіршмана, 2024р.	Рейтинг регіону
Вінницька	2	10	2,17	10
Волинська	1,84	8	2,02	8
Дніпропетровська	3,73	20	2,91	14
Донецька	7,63	25	6,77	25
Житомирська	1,49	4	1,45	4
Закарпатська	4,04	22	2,78	13
Запорізька	4,01	21	5,91	24
Івано–Франківська	2,01	11	1,94	7
Кіровоградська	2,53	15	3,53	20
Київська	1,43	2	1,8	5
Луганська	2,27	13	5,13	22
Львівська	1,2	1	1,16	1
Миколаївська	4,62	23	3,1	19
Одеська	2,67	17	5,17	23
Полтавська	4,66	24	3,1	18
Рівненська	1,9	9	2,54	11
Сумська	1,6	5	1,86	6
Тернопільська	2,25	12	2,97	15
Харківська	1,48	3	3,01	16
Херсонська	1,72	7	1,32	3

Продовження таблиці 1

Хмельницька	2,97	18	3,03	17
Черкаська	2,41	14	2,04	9
Чернівецька	1,7	6	2,54	12
Чернігівська	3,46	19	1,21	2
м. Київ	2,56	16	3,96	21
Україна	**1,10**		**1,16**	

Джерело: складено авторами

В цілому по Україні значення індексу Херфіндаля-Хіршмана майже не змінилось в 2024 р. порівняно з 2021 р., що свідчить про те, що рівень концентрації експортоорієнтованих підприємств по країні залишився на тому ж рівні. Але відбулась внутрішня міграція експорту, частково за рахунок релокації підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Розподіл регіонів за індексом Херфіндаля-Хіршмана товарного експорту за основними товарними групами в динаміці

Індекс Херфіндаля-Хіршмана	**2021**	**2024**
1 – 1,29	Львівська	Львівська, Чернівецька
1,3 – 1,59	Київська, Харківська, Житомирська	Харківська, Житомирська
1,6 – 1,79	Сумська, Чернівецька, Херсонська	-
1,8 – 1,99	Волинська, Рівненська	Київська, Рівненська, Івано–Франківська
2 – 2,19	Вінницька, Івано–Франківська	Волинська, Хмельницька, Вінницька
2,2 – 2,39	Тернопільська, Луганська	-
2,4 – 2,59	Черкаська, Кіровоградська, м.Київ	Полтавська, Черкаська
2,6 – 2,89	Одеська	Закарпатська
2,9 – 3,19	Хмельницька	Дніпропетровська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Одеська, м. Київ
більше 3,2	Чернігівська, Дніпропетровська, Запорізька, Закарпатська, Миколаївська, Полтавська, Донецька	Кіровоградська, Чернігівська, Луганська, Миколаївська, Запорізька, Донецька

Джерело: складено авторами

Також було оцінено просторову диверсифікацію експорту за товарними групами. На рис 3. наведено динаміку просторового індексу Херфіндаля-Хіршмана в 2021 р. та 2024 р. Згідно зі шкалою оцінки [5] в 2024 р. найвище значення індексу та його збільшення порівнюючи з 2021 р. спостерігається за наступними товарними групами (без урахування заборонених): продукція хімічної та пов’язаних з нею галузей промисловості та засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби. Це свідчить про потребу розвивати

саме ці напрямки діяльності у різних регіонах країни, що дозволить убезпечити виробництва високотехнологічної продукції і покращити платіжний баланс країни у підсумку. Розвиток експорту товарів із високим ступенем переробки дозволить залишати більше прибутку всередині країни, створювати нові робочі місця у виробничому секторі, зменшувати залежність від коливань світових цін на сировину, підвищити конкурентоспроможність, знизити собівартість кожної одиниці продукції завдяки оптимізації процесів. Галузі, які активно експортують товари, стають цікавими для іноземних інвесторів, що приносить у країну нові капітали та знання.

Рис. 3. Динаміка просторового індексу Херфіндаля-Хіршмана за товарними групами

Джерело: побудовано авторами за даними [4]

Таким чином, стимулювання диверсифікації експорту як за видами продукції, здебільшого з високим ступенем переробки, так і за регіонами може суттєво підвищити ефективного публічного управління на рівні країни та регіонів, що врешті решт дозволить відбудувати стабільну, високотехнологічну та конкурентоспроможну економічну системи країни, здатну протистояти глобальним викликам.

Список використаних джерел

1. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua
2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua
3. Експорт та імпорт України. URL: https://index.minfin.com.ua/ ua/economy/gdp/eximp
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www. ukrstat.gov.ua.
5. Проєкт методології розрахунку Індексу моніторингу конкурентного середовища. URL: https://amcu.gov.ua/static-objects/amcu/uploads/public/ 5ff/d8e/ c45/5ffd8ec45f565836919952.pdf

Л. С. Попова,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Цифровізація економіки є однією з ключових тенденцій розвитку сучасного суспільства, що безпосередньо впливає на трансформацію управлінських підходів у сфері маркетингу. Поширення інтернет-технологій, мобільних застосунків, соціальних мереж та платформ електронної комерції змінило модель взаємодії між підприємством і споживачем. Сьогодні клієнт має доступ до великого обсягу інформації, може порівнювати пропозиції та формувати власну думку про бренд у цифровому просторі. У таких умовах маркетинг набуває стратегічного значення, а цифрові інструменти стають необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На мою думку, саме інтеграція цифрових технологій у систему стратегічного управління дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Сучасний цифровий маркетинг охоплює комплекс інструментів, серед яких SEO-оптимізація, контент-маркетинг, SMM, контекстна та таргетована реклама, email-маркетинг, аналітика великих даних та автоматизація комунікацій. Використання цих інструментів забезпечує не лише розширення аудиторії, а й формування персоналізованого підходу до клієнтів. Згідно з концепцією маркетинг-менеджменту, запропонованою Ф. Котлером, сучасний маркетинг орієнтується на створення цінності для споживача через ефективне використання комунікаційних каналів та побудову довгострокових відносин [1]. Цифрові технології дозволяють реалізувати цю концепцію на практиці, забезпечуючи постійний зворотний зв’язок та аналітичний супровід прийняття рішень.

Особливої актуальності набуває омніканальний підхід, що передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів взаємодії з клієнтами. Споживач очікує єдиного та послідовного досвіду взаємодії з брендом незалежно від способу здійснення покупки. Узгодженість комунікацій підвищує довіру до підприємства та формує позитивний імідж. На мою думку, омніканальність є важливою складовою сучасної маркетингової стратегії, оскільки дозволяє забезпечити цілісність бренду та підвищити ефективність використання маркетингового бюджету через точний моніторинг показників ефективності (ROI).

Важливим напрямом розвитку цифрових стратегій є використання аналітики даних і технологій штучного інтелекту. Завдяки алгоритмам машинного навчання підприємства можуть прогнозувати поведінку споживачів, сегментувати аудиторію та формувати індивідуальні пропозиції. Дослідження міжнародних аналітичних компаній свідчать, що впровадження цифрової аналітики сприяє зростанню доходів та підвищенню операційної ефективності бізнесу [4]. Це підтверджує стратегічну значущість цифрових рішень для розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Крім того, важливим аспектом реалізації цифрових маркетингових стратегій є активне використання соціальних мереж як інструменту формування бренду та підтримання постійної комунікації з аудиторією. Соціальні платформи дозволяють не лише інформувати споживачів про нові продукти чи послуги, а й створювати спільноти навколо бренду, залучати клієнтів до обговорення та отримувати зворотний зв’язок. Саме інтерактивність цифрового середовища забезпечує високий рівень залученості споживачів і формує довгострокові відносини з ними.

Важливо також враховувати роль мобільного маркетингу, оскільки значна частина користувачів здійснює пошук інформації та покупки через смартфони. Адаптація вебресурсів до мобільних пристроїв, створення мобільних застосунків, використання push-повідомлень та геолокаційних сервісів підвищують ефективність маркетингової діяльності. На мою думку, орієнтація на мобільного користувача є необхідною умовою сучасної маркетингової стратегії, адже мобільність забезпечує швидкість і зручність взаємодії з брендом.

Не менш значущим є впровадження автоматизованих маркетингових систем, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси та підвищити їхню результативність. Автоматизація розсилок, використання CRM-систем та цифрових платформ управління взаємовідносинами з клієнтами сприяють підвищенню точності комунікації та скороченню витрат часу на виконання рутинних завдань. Систематичне вимірювання ефективності маркетингових заходів за допомогою KPI та аналітичних інструментів дозволяє підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення та раціонально використовувати ресурси.

У контексті глобалізації цифрові маркетингові стратегії відкривають нові можливості для виходу підприємств на міжнародні ринки. Онлайн-платформи та маркетплейси забезпечують доступ до ширшої аудиторії без значних витрат на фізичну присутність у інших країнах. Це створює перспективи для розвитку малого та середнього бізнесу та підвищення експортної активності. Разом із тим, цифровізація створює нові виклики: посилення конкуренції, загрози кібербезпеки, необхідність захисту персональних даних і швидке оновлення технологій.

Отже, цифрові маркетингові стратегії є важливим інструментом стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. Вони сприяють розширенню ринків збуту, формуванню лояльності споживачів, зміцненню бренду та підвищенню ефективності управлінських рішень. Подальший розвиток

маркетингових стратегій буде пов'язаний із глибшою інтеграцією цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та використанням інноваційних інструментів аналітики. Саме здатність підприємства адаптуватися до цифрових змін, на мою думку, стане визначальним чинником його успіху в умовах діджиталізованого суспільства.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 14-те вид. Київ: Хімджест, 2019. 720 с.
2. Чухрай Н. І., Окрепкий Р. Б. Маркетинг у цифровій економіці: теорія і практика. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2018. 424 с.
4. World Economic Forum. Digital Transformation: Powering the Great Reset. 2021. URL: https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-powering-the-great-reset/

О. О. Рябець,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

В умовах активної цифровізації та розвитку новітніх технологій штучний інтелект відіграє важливу роль у персоналізації маркетингових комунікацій і допомагає покращувати процеси управління та взаємодії з клієнтами. Персоналізація в маркетингу означає створення індивідуальної пропозиції для споживача з урахуванням його уподобань, історії пошуку та покупок, поведінки в соціальних мережах та інших факторів.

Метою персоналізації є підвищення ефективності маркетингових кампаній через збільшення залученості клієнтів, зростання конверсії та формування лояльності до бренду. У цьому контексті штучний інтелект є дієвим інструментом, оскільки дає можливість обробляти, систематизувати й аналізувати великі обсяги даних, що виникають під час взаємодії споживачів із брендами. Завдяки цьому компанії отримують глибше розуміння інтересів і поведінкових моделей як окремого клієнта, так і всієї аудиторії, та можуть формувати персоналізовані рекомендації, рекламні повідомлення й інші маркетингові активності. Згідно зі звітом Gartner Customer Service and Support

Survey 2022, 71% клієнтів у сегменті B2C та 86% у B2B очікують, що компанії будуть добре обізнані з їхніми потребами та побажаннями під час взаємодії. Тобто, споживачі вже не сприймають індивідуальний підхід як додаткову перевагу, адже для них це стає нормою. Дослідження компанії McKinsey показують, що бізнеси, які досягають високого рівня персоналізації, отримують приблизно на 40% більше доходу порівняно з середніми показниками на ринку. І це стосується різних сфер діяльності від ритейлу та виробництва до SaaS-сервісів.

Світові лідери цифрового ринку вже давно активно використовують персоналізацію на основі штучного інтелекту. Amazon застосовує складні алгоритми для аналізу поведінки користувачів і формує персоналізовані рекомендації товарів, на які припадає близько третини всіх продажів платформи. Netflix пропонує контент відповідно до попередніх переглядів і оцінок користувачів, і приблизно 75% переглядів здійснюються завдяки системі рекомендацій. Spotify використовує алгоритми машинного навчання для створення персоналізованих плейлистів, зокрема Discover Weekly, і близько 40% прослуховувань відбуваються саме завдяки персоналізованим рекомендаціям [1].

Багато компаній сьогодні визнають, що персоналізація за допомогою штучного інтелекту стає не просто трендом, а реальною необхідністю для розвитку бізнесу. Це підтверджують результати звіту The State of Personalization від Twilio Segment, у межах якого було опитано понад 500 бізнес-лідерів із різних країн світу. Дослідження показало, що 89% респондентів вважають персоналізацію ключовим фактором успіху їхніх компаній у найближчі роки. Крім того, 73% переконані, що впровадження штучного інтелекту здатне радикально змінити підходи до персоналізації, зробивши її більш точною та ефективною. Також 85% компаній планують адаптувати свої маркетингові стратегії таким чином, щоб вони краще відповідали очікуванням покоління зумерів, яке цінує індивідуальний підхід, швидкість та цифровий комфорт [4].

Згідно з даними McKinsey, застосування генеративного ШІ дозволяє прискорити створення персоналізованого контенту в 50 разів. Зокрема, ШІ може бути ефективно використаний на різних етапах маркетингового процесу. Під час створення контенту ШІ можна використовувати для генерування ідей, текстів, зображень, відео, автоматичного додавання тегів із метаданими. На етапі активації контенту ШІ використовується для обробки запитів та формування креативів із потрібними параметрами (розмір, формат тощо) для різних соціальних платформ. Під час оцінки ефективності ШІ використовується для точного аналізу результатів контенту та маркетингових кампаній, зокрема їх зв’язку з аудиторією. За допомогою ШІ маркетологи можуть визначати, які версії креативів працюють найкраще [4].

Прикладом ефективної інтеграції ШІ у персоналізації маркетингових комунікацій є компанія HP Tronic, яка зуміла збільшити показник залученості нових клієнтів на 130% шляхом використання індивідуальних веблеєрів, які спливають у мобільних додатках у вигляді реклами на деяких сторінках для

обраної аудиторії. Після чого новий користувач, заходячи на сайт, бачив пропозицію зі знижкою у вигляді ваучера на 20 євро, який можна було одразу використати під час покупки, що в подальшому стимулювала придбання продукту чи послуги та подальший зв'язок.

Персоналізовані електронні листи також демонструють високу ефективність. Прикладом є британський бренд Benefit Cosmetics, який застосував ШІ для сегментації аудиторії на активних покупців, VIP-клієнтів та потенційних покупців. На першому етапі листи інформували про запуск нової лінійки продукції та заохочували до реєстрації, а на старті кампанії ШІ відстежував поведінку користувачів і надсилав персоналізовані повідомлення для стимулювання наступних дій, що дозволило підвищити показник переходу за посиланням та відвідувань сайту на 50%. [4].

Окрім персоналізованих рекомендацій, ШІ-інструменти спрощують комунікацію з клієнтами за допомогою чат-ботів, які аналізують дані користувачів і надають персоналізовані поради, пропонують товари чи послуги, доступні цілодобово. Крім того, вони збирають інформацію про купівельні звички клієнтів та шаблони взаємодії, що слугує цінним джерелом для маркетологів [4].

Наприклад, Rozetka є однією з найбільших українських e-commerce платформ і активно впроваджує сучасні технології у своїй роботі з клієнтами. Компанія використовує чат-боти на базі штучного інтелекту у Facebook Messenger та безпосередньо на сайті для обробки звернень покупців. Бот автоматично відповідає на найпоширеніші запитання щодо доставки, оплати та повернення товарів, допомагає користувачам знайти потрібну позицію в каталозі, а також передає звернення живому оператору лише у складніших випадках. Завдяки цьому платформа може одночасно обробляти тисячі запитів, зменшувати навантаження на працівників служби підтримки та пришвидшувати процес обслуговування, зберігаючи високий рівень клієнтського досвіду [3].

Відповідно до сучасних тенденцій розвитку маркетингу можна виділити основні переваги персоналізації. Насамперед споживачі отримують контент, який справді відповідає їхнім інтересам, тому вони частіше взаємодіють із брендом. Персоналізовані рекомендації сприяють зростанню кількості покупок і можуть підвищувати конверсію приблизно на третину. Автоматизація маркетингу та служби підтримки допомагає компаніям працювати швидше й ефективніше. Крім того, аналіз даних дозволяє краще зрозуміти потреби користувачів і передбачити їхні подальші запити [2].

Разом із перевагами важливо враховувати й можливі ризики персоналізації. Особливо це стосується захисту персональних даних, адже межа між індивідуальним підходом і порушенням конфіденційності є дуже тонкою. Тому компаніям варто діяти обережно. Брендам необхідно мати зрозумілу політику конфіденційності та пояснювати її споживачам, надавати можливість погоджуватися або відмовлятися від обробки персональних даних, регулярно оновлювати політику відповідно до змін у законодавстві та інвестувати в технології захисту інформації [4].

Отже, персоналізація маркетингових комунікацій допомагає брендам створювати більш індивідуальний і доречний контент, який краще відповідає потребам клієнтів та підвищує їхню лояльність. Поєднання індивідуального підходу з уважним контролем можливих ризиків дозволяє зробити маркетингові стратегії більш результативними та сприяє стабільному й довгостроковому розвитку компанії.

Список використаних джерел

1. AI у маркетингу: від персоналізації комунікацій і реклами до передбачення поведінки користувача URL: https://proit.ua/ai-v-markietinghu-vid-piersonalizatsiyi-komunikatsii-ta-rieklami-do-pieriedbachiennia-poviedinki-koristuvacha/

2. Гіпер- та ШІ-персоналізація: впроваджуйте зараз, щоб бути попереду. URL: https://blog.colobridge.net/uk/2025/06/hyper-and-ai-personalization-ua/

3. Як використовувати штучний інтелект в маркетингу у 2025 році. URL: https://webpromoexperts.net/ua/blog/yak-vikoristovuvati-shtuchniy-intelekt-v-marketingu-u-2025-roci/

4. Як штучний інтелект змінює підхід до персоналізації в маркетингу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-shtuchnij-intelekt-zminyuye-pidhid-do-personalizacziyi-v-marketingu

О. В. Ставицький,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри інформаційних технологій;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

КОРЕЛЯЦІЯ МІЖ АРХІТЕКТУРНОЮ СКЛАДНІСТЮ ТА ШВИДКІСТЮ ЗБІЖНОСТІ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ У ЗАДАЧАХ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

У 2026 році обсяги корпоративних даних зростають експоненціально, що висуває нові вимоги до інструментів інтелектуального аналізу. Традиційні статистичні методи часто виявляються обмеженими у виявленні нелінійних залежностей у багатовимірних структурах даних. Нейронні мережі стали ключовим рішенням, проте їх впровадження у реальний сектор економіки стикається з "дилемою ефективності".

Дослідження швидкості та якості навчання нейромереж для аналітики на сучасному етапі (2025–2026 рр.) зосереджені на чотирьох магістральних напрямках:

– домінування спеціалізованих архітектур для табличних даних: світова практика (зокрема розробки Google Cloud AI та NVIDIA) демонструє поступовий відхід від класичних MLP на користь моделей типу TabNet та TabTransformer. Вони використовують механізми "уваги" (Attention), що дозволяє досягати точності градієнтного бустингу (XGBoost) при значно вищій швидкості адаптації до нових даних;

– енергоефективність та "Зелений AI" (Green AI): провідні дослідницькі центри (Stanford HAI, MIT) акцентують увагу на зниженні обчислювальної складності. Трендом є використання Sparse Autoencoders та методів квантизації ваг, що дозволяє скорочувати час навчання на 40-60% без критичної втрати прецизійності аналітичних висновків;

– інтеграція Graph Neural Networks (GNN): у 2025-2026 роках спостерігається бум використання графових мереж для бізнес-аналітики (особливо у фінтеху та логістиці). Світовий досвід підтверджує, що GNN здатні опрацьовувати складні реляційні зв’язки швидше за традиційні моделі завдяки ефективному агрегуванню контексту сусідніх вузлів;

– автоматизація підбору гіперпараметрів (AutoML): актуальним є впровадження систем Neural Architecture Search (NAS), які в автоматичному режимі знаходять оптимальну структуру мережі для конкретного бізнес-кейсу, мінімізуючи час на "ручне" налаштування моделі.

Ефективність нейромережевих моделей у бізнес-аналітиці визначається не лише підсумковою точністю, а й здатністю до швидкої генералізації на малих вибірках даних, що мінімізує ризики перенавчання в умовах динамічного ринку [1].

Актуальність даного напрямку розвитку зумовлена наступними критичними факторами:

– економічна доцільність: навчання сучасних архітектур (зокрема трансформаторних моделей та великих графових мереж) потребує значних GPU-ресурсів. Оптимізація швидкості навчання без втрати якості (accuracy) дозволяє компаніям скоротити витрати на хмарні обчислення на 30-50%;

– динамічність ринку: у сферах ритейлу, фінтеху та логістики затримка у прогнозуванні на кілька годин може нівелювати цінність аналітичного висновку. Дослідження методів прискореної збіжності дозволяє створювати системи, що адаптуються до ринкових змін майже у реальному часі;

– проблема "перенавчання vs швидкість": існує тонкий баланс між швидкістю навчання (Learning Rate) та здатністю моделі до генералізації. Надто швидке навчання призводить до пропускання глобального мінімуму функції втрат, тоді як надто повільне – до неефективного використання часу аналітиків та перенавчання на шумах.

Інтеграція методів автоматизованого машинного навчання (AutoML) у бізнес-аналітику дозволяє скоротити час на проектування нейромережевих архітектур, забезпечуючи при цьому стабільно високу якість прогнозних моделей [3].

Таким чином, дослідження параметрів, що впливають на швидкість та якість навчання, є фундаментальним для розробки автоматизованих систем підтримки прийняття рішень (DSS), які були б одночасно точними та ресурсоефективними.

Для забезпечення об'єктивності оцінки якості та швидкості навчання нейронних мереж у бізнес-аналітиці, пропонується наступний методологічний підхід:

– вибір архітектурного стеку: рекомендується порівняльне тестування трьох класів моделей: базових (MLP) – для встановлення нижньої межі точності, рекурентних (LSTM/GRU) – для часових рядів, та спеціалізованих (TabNet) – для роботи зі специфічними табличними даними бізнес-процесів;

– застосування адаптивних методів градієнтного спуску, зокрема алгоритму Adam, дозволяє значно прискорити збіжність нейронних мереж у задачах прогнозування часових рядів за рахунок індивідуального налаштування швидкості навчання для кожного параметра [2];

– оптимізація збіжності: для прискорення навчання без втрати стабільності доцільно використовувати алгоритми AdamW або Lion. Обов'язковим параметром є впровадження;

– контроль стабільності: дослідження якості має враховувати вплив розміру пакету (Batch Size). Рекомендований діапазон для бізнес-аналітики: 64 – 256. Менші значення підвищують стохастичність, більші – можуть призвести до погіршення узагальнюючої здатності моделі;

– метрики ефективності (Benchmarks): якість навчання пропонується оцінювати через інтегральний показник LER (Learning Efficiency Ratio), який зіставляє досягнуту точність із часовими витратами на обчислення;

– валідація на "шумних" даних: оскільки бізнес-дані часто містять аномалії, методологія повинна включати етап стрес-тестування моделей з

використанням регуляризації (Dropout 0.3) та механізмів ранньої зупинки (Early Stopping).

Під час дослідження швидкості та якості навчання НМ дозволяє виділити наступні вектори трансформації бізнес-аналітики на 2026–2030 роки:

– перехід до Агентного ШІ (Agentic AI): до кінця 2026 року близько 40% корпоративних додатків інтегрують автономних агентів. На відміну від сучасних чат-ботів, ці системи зможуть самостійно планувати багатоетапні аналітичні дослідження, використовувати зовнішні інструменти (API, бази даних) та приймати операційні рішення без прямого втручання людини;

– реальний час як стандарт: навчання моделей перейде від батч- режиму до Continuous Learning (безперервного навчання). Нейромережі будуть адаптуватися до ринкових аномалій миттєво, що дозволить реалізувати концепцію "нульової затримки" (Zero-latency) у прийнятті стратегічних рішень;

– фізико-інформовані нейронні мережі (PINNs) в економіці: очікується адаптація методів PINNs для бізнес-прогнозування. Впровадження "економічних законів" безпосередньо у функцію втрат мережі дозволить моделям робити точні прогнози навіть на обмежених або зашумлених даних, дотримуючись принципів ринкової рівноваги;

– демократизація через мультимодальність: аналітичні системи майбутнього розумітимуть запити природною мовою, графіками та голосом одночасно. Це дозволить менеджерам без технічної освіти отримувати складну предиктивну аналітику через інтерфейси типу "Outcome-oriented UI" (інтерфейси, орієнтовані на результат).

Підсумовуючи розгляд параметрів якості та швидкості навчання нейронних мереж, стає очевидним, що ефективність бізнес-аналітики майбутнього залежить від здатності інструментів до швидкої адаптації та ресурсної ощадливості. Таким чином, інтеграція сучасних методів оптимізації навчання є не просто технічним покращенням, а фундаментальною умовою для переходу до нового покоління аналітичних систем, що здатні забезпечувати сталий розвиток компаній у динамічному глобальному середовищі.

Список використаних джерел

1. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. Cambridge : MIT Press, 2016. 800 p.

2. Kingma D. P., Ba J. Adam: A Method for Stochastic Optimization. *International Conference on Learning Representations (ICLR)*. San Diego, 2015. P. 1-15.

3. Hutter F., Kotthoff L., Vanschoren J. Automated Machine Learning: Methods, Systems, Challenges. Berlin : Springer Nature, 2019. 284 p.

К. О. Ясінська,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 122 «Комп'ютерні науки»,
ОПП «Комп'ютерні науки та інформаційні технології»;
науковий керівник:
О. В. Ставицький,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри інформаційних технологій;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ВАЖЛИВІСТЬ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У СВІТІ ТЕХНОЛОГІЙ

Бізнес-аналітика – це процес збору, вивчення та інтерпретації інформації про роботу компанії, який допомагає побачити поточний стан справ. Оцінити результати й проаналізувати бізнес-процеси, щоб виявити тренди, слабкі місця і точки зростання [1].

Бізнес-аналітика підсвічує проблеми та підказує, як їх краще вирішити, ґрунтуючись на цифрах і фактичних даних. Бізнес-аналітик бачить проблему, знаходить її причини й пропонує оптимальне рішення, яке принесе вимірний результат у встановлені терміни [1].

Порівняно з математикою чи фізикою, які існують століттями, бізнес-аналітика є досить молодою наукою. Її передумови почали з'являтися лише на початку 20 століття, але як окрема наука вона існує близько 20-25 років. Якщо в таких давніх науках, як математиці та фізиці, й досі є багато спірних питань та напрямів для дослідження, то що вже говорити про бізнес-аналітику. Бізнес розвивається кожного дня, а разом з ним розвивається і бізнес-аналітика. Фахівці в цій сфері постійно навчаються та знаходять нові рішення для вирішення тих чи інших проблем в компанії.

Для вивчення цієї науки немає якогось одного методичного посібника, прочитавши який ви можете стати крутим спеціалістом. Натомість бізнес-аналітики працюють із певним набором задач, але їхній зміст значною мірою залежить від сфери та компанії, де вони працюють. Тому бізнес-аналітик у банку та бізнес-аналітик у продуктовій IT-компанії можуть мати схожі базові знання, але застосовуватимуть їх по-різному залежно від контексту та специфіки роботи. А також матимуть і додаткові відмінні знання, які важливі саме в сфері їхньої роботи.

Якщо говорити простими та зрозумілими словами, то бізнес аналітик це перехідник між розеткою та штекером. Де розетка – це технічні працівники компанії, які створюють продукт, але не знають, як його продати, а штекер – це бізнес який продає цей продукт, але при цьому не розуміє технології його створення. Натомість перехідник – це бізнес-аналітик, який скорочує розрив між бізнесом та інформаційними технологіями, за використання різних підходів та рішень. Головна мета бізнес-аналітика, зробити так, щоб всі зацікавлені сторони були задоволені продуктом, який компанія розробляє.

Чим ширше бізнес-аналітик обізнаний у всьому – від внутрішніх процесів компанії до глобальних тенденцій у світі, що можуть впливати на її розвиток – тим ціннішим фахівцем він стає. Такий спеціаліст краще розуміє, як саме працює бізнес, може передбачити ризики й можливості, а отже підвищує шанси компанії на стабільне зростання та процвітання.

Важливо також, щоб бізнес-аналітик умів шукати нові підходи й рішення для кожної конкретної компанії, тому що всі організації різні. Те, що успішно спрацювало в одній компанії, зовсім не обов'язково дасть такий самий результат в іншій. Це ж стосується і рішень, які були ефективними кілька років тому: бізнес-середовище швидко змінюється, тому те, що було актуальним п'ять років тому, сьогодні може вже не відповідати потребам ринку та вимогам компанії. Саме здатність аналізувати, адаптуватися та пропонувати індивідуальні рішення робить бізнес-аналітика ключовим учасником розвитку будь-якої сучасної організації.

Сучасний світ змінюється, і обробка даних та аналіз стають критично важливими завданнями для будь-якої організації. Це значно відрізняється від минулих часів, коли дані були недоступними або просто ігнорувались. Тривалий час дані не розглядалися як цінний актив для бізнесу, але останніми роками вони стали більш широко визнаватися як найважливіший ресурс. У минулому більша частина роботи з бізнес-аналітики була зосереджена на стратегічному аналізі, часто за допомогою консультантів з менеджменту, з метою виявлення тенденцій і закономірностей [2].

Щохвилини створюються тисячі нових даних, і для сучасних компаній надзвичайно важливо знайти фахівця, який зможе не просто зібрати цю інформацію, а й зрозуміти її суть, побачити закономірності та перетворити їх у корисні бізнес-рішення. Саме такі рішення можуть приносити компанії прибуток, зменшувати витрати й відкривати нові можливості для розвитку.

З огляду на те, як швидко зростають обсяги інформації та наскільки конкурентним стає ринок, попит на кваліфікованих бізнес-аналітиків постійно збільшується. Компанії прагнуть залучити фахівців, які допоможуть їм приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати процеси й знаходити нові шляхи розвитку. Саме тому все більше компаній залучає бізнес-аналітиків, для свого розвитку, а отже навчатися на аналітика сьогодні - не лише цікаво, а й стратегічно вигідно для майбутньої кар'єри. Середня зарплата фахівця в Україні близько 2 тисяч доларів, але звісно початківці зароблять набагато менше.

Важливо зазначити, що зараз почати працювати на позиції Junior, бізнес-аналітиком набагато легше, ніж програмістом. Адже програмістів набагато більше і на них вже немає такого попиту, як ще 5 років назад. Також слід взяти до уваги, щоб навчитися базовим знанням на позицію Junior Business Analyst не обов'язково мати ступінь бакалавра чи магістра в цій сфері. Зараз існує сотні тисяч курсів на різних платформах, різними мовами світу, безкоштовні та за гроші. Головне – бажання вчитися, наполегливість та прагнення до розвитку. Саме ці якості допоможуть поступово перейти від основ до впевнених

практичних навичок і побудувати успішну кар'єру в одній з найперспективніших професій сучасності.

Які ж базові знання потрібні, для того щоб почати працювати в цій сфері? Ну *по-перше*, це англійська мова, без неї нікуди, адже в більшості IT-компаніях працюють співробітники з різних країн світу, і щоб їх розуміти без англійської не обійтися. *По-друге*, треба володіти мовою програмування Python, а також ще може пригодитися і мова R. *По-третє,* досить важливо вміти візуалізувати дані, можна використовувати такі додатки, як Power BI та Tableau. Ну і найнеобхідніше – це вміння роботи з базами даних, зокрема SQL. Звісно окрім hard skills (технічних навичок) важливо мати і soft skills (гнучкі навички), це навички, які допоможуть ефективно взаємодіяти з іншими людьми.

Отже, з огляду на попит бізнес-аналітиків на ринку праці, можна зробити свій невеличкий аналіз та підбити підсумки, що бізнес-аналітика – це досить затребувана та престижна сфера діяльності, яка розвивається щодня. Саме зараз є один із найкращих моментів, щоб увійти в IT і розпочати кар'єру бізнес-аналітика. Сфера ще відкрита для новачків, а кількість можливостей для старту досить велика. Проте слід поквапитися, адже з огляду на розвиток штучного інтелекту в найближчі роки буде набагато складніше почати працювати в цій сфері з нуля.

Список використаних джерел

1. Що таке бізнес-аналітика і чим вона корисна для компанії. *GoIt*. 02.09.2023. URL: https://goit.global/ua/articles/shcho-take-biznes-analityka-i-chym-vona-korysna-dlia-kompanii/

2. Кащена Н., Остапенко Р., Валієва В. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. *Економіка та суспільство*. 2024. Т. 62. URL: DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-14

Л. О. Ященко,
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник,
державний експерт експертної групи
з питань макроекономічного прогнозування;
Директорату стратегічного планування,
Міністерство фінансів України;
доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДИНАМІКИ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З ВЕЛИКОБРИТАНІЄЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Зовнішня торгівля є одним із ключових чинників економічної стійкості держави, особливо в умовах воєнних викликів та трансформації глобальних економічних зв'язків. Одним із ключових стратегічних партнерів України як у політичній, так і в економічній площині є Сполучене Королівство Великобританії та Північної Ірландії (далі – Великобританія). Протягом останніх років ця країна входить до переліку провідних торговельних партнерів України, зокрема займає позиції у топ-15 держав за обсягами імпорту з часткою у загальному імпорті протягом останніх 5 років близько 2%.

У цьому контексті дослідження динаміки, структури та трансформаційних тенденцій зовнішньої торгівлі між Україною та Великобританією набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оцінити адаптаційні механізми української економіки до воєнних умов, виявити нові перспективні напрямки експорту та визначити потенціал подальшого розвитку торговельно-економічних відносин між країнами.

Інформаційною основою дослідження стали офіційні статистичні дані Державної митної служби України [1], сформовані на основі митної статистики зовнішньої торгівлі товарами. Використання даних цієї інституції забезпечує високий рівень достовірності, репрезентативності та актуальності проведеного аналізу, оскільки митна статистика ґрунтується на первинних декларраційних даних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та відображає фактичні обсяги переміщення товарів через митний кордон України.

База даних Державної митної служби України дозволяє здійснювати детальний аналіз зовнішньоторговельних потоків за країнами-партнерами, товарними групами відповідно до класифікації УКТ ЗЕД, а також досліджувати динаміку імпорту та експорту у динаміці. Саме використання цього офіційного джерела дало змогу комплексно проаналізувати структурні зміни у двосторонній торгівлі між Україною та Великобританією у 2021–2025 роках, виявити ключові товарні групи, тенденції відновлення торговельних потоків та нові перспективні напрями розвитку українського експорту.

З'ясовано, що торговельно-економічне співробітництво між Україною та Великобританією характеризується поступовим розвитком та диверсифікацією товарної структури. До початку повномасштабної війни двостороння торгівля демонструвала відносно збалансований характер. Зокрема, у 2021 році обсяги імпорту з Великобританії становили 1111,4 млн дол. США, тоді як експорт українських товарів до цієї країни складав 1082,3 млн дол. США [1].

Початок військової агресії російської федерації у 2022 році суттєво вплинув на функціонування міжнародної торгівлі України. Порушення логістичних ланцюгів, обмеження морських перевезень та підвищені безпекові ризики призвели до значного скорочення обсягів зовнішньоторговельних операцій. У 2022 році імпорт з Великобританії скоротився до 802,2 млн дол. США, що становило 72% довоєнного рівня, тоді як експорт знизився ще більш суттєво – до 439,4 млн дол. США, або 41% показника 2021 року.

Починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення торговельної активності. Особливо динамічно зростають обсяги імпорту з Великобританії, які у 2023 році досягли 1090,9 млн дол. США, а у 2024 році – 1269,9 млн дол. США. Станом на І півріччя 2025 року обсяги імпорту з Великобританії становили 721,1 млн дол. США.

Імпорт з Великобританії представлений переважно продукцією автомобільної промисловості, спиртовою продукцією, одягом, фармацевтичними товарами та технікою. *Основними статтями імпорту є 5 товарних груп, які разом становили 41%-45% імпорту товарів, 3 з яких стабільно входили до топ-5 у 2021 – 2024 роках та І півріччі 2025 року [1]:*

- "Автомобілі легкові та інші моторні транспортні засоби" (частка у імпорті коливалася від 16% до 27%);
- "Спирт етиловий, неденатурований, менш 80 об.%" (частка у імпорті коливалася від 6% до 10%; Великобританія займала перше місце серед країн, що імпортують відповідну продукцію в Україну, на неї припадало від 23% до 33% імпорту);
- "Одяг" (частка у імпорті становила приблизно 6%; Великобританія займала перше місце серед країн, що імпортують відповідну продукцію в Україну, на неї припадало від 36% до 49% імпорту).

Товарна група "Лікарські засоби дозовані або фасовані для роздрібної торгівлі" з 2021 по 2023 роки стабільно входила до топ-5 товарних груп імпорту (частка у імпорті становила приблизно 5-6%). У 2021 та 2024 роках до топ-5 входила товарна група "Самохідні бульдозери, грейдери, планувальники тощо" з часткою у імпорті 5-6%; у 2022 році – товарна група "Гази нафтові" з часткою у імпорті 10%. У 2023 та 2024 роках Великобританія була вагомим постачальником зброї (частка у імпорті близько 5%).

У І півріччі 2025 року виявилися нові товарні групи у топ-5: "Трактори" (частка у імпорті 7%) та "Електрогенераторні установки та обертові електричні перетворювачі" (частка у імпорті 6%).

Окрім того, Великобританія у 2024 році займала 1 місце за обсягами імпорту в Україну барвників рослинного та тваринного походження (частка

серед країн становила 23%), друкованих книг, брошур, листівок (28%), автонавантажувачів (25%); 2 місце за обсягами імпорту риби сушеної, солоної, копченої (13%), екстрактів, есенцій та концентратів (11%), оцту харчового (16%), металоконструкцій та їх частин з чорних металів (17%), апаратури, що використовує рентгенівське, альфа-, бета- чи гамма- випромінювання (15%) тощо.

Водночас відновлення експорту відбувається більш повільними темпами: у 2023 році обсяги експорту складали 359,3 млн дол. США (або 33% довоєнного рівня), а в у 2024 році – 611,2 млн дол. США (або 56% довоєнного рівня). Станом на І півріччя 2025 року обсяги експорту до Великобританії становили 302,5 млн дол. США. Отже, з початком військової агресії рф обсяги імпорту з Великобританії перевищували обсяги експорту майже у 2 рази.

Український експорт традиційно орієнтований на аграрну та сировинну продукцію, зокрема рослинні олії, насіння ріпаку, кукурудзу, а також окремі промислові товари. *Основними статтями експорту є 5 товарних груп, які разом становили 42%-64% експорту товарів, 2 з яких стабільно входили до топ-5 у 2021 – 2024 роках та І півріччі 2025 року [1]:*

• “Олії соняшникова, сафлорова або бавовняна” (частка у експорті коливалася від 12% до 16%);

• “Насіння свиріпи або ріпаку” (частка у експорті коливалася від 5% до 28%).

Товарна група “Проводи ізольовані, кабелі та інші ізольовані електричні провідники; кабелі волоконно-оптичні” у 2021, 2022, 2024 роках та у І півріччі 2025 року стабільно входила до топ-5 товарних груп експорту (частка у експорті коливалася від 6% до 14%).

У 2021 та 2022 роках до топ-5 ще входили такі товарні групи [1]:

• “Напівфабрикати з вуглецевої сталі” (частка у експорті становила 14% та 19% відповідно);

• “Кукурудза” (частка у експорті становила 13% та 9% відповідно).

З 2023 року спостерігається поступова диверсифікація експортної структури за рахунок нових товарних груп. Зокрема, у 2023 році до топ-5 входили товарні групи “Двигуни турбореактивні, турбогвинтові та інші газові турбіни” (частка у експорті – 10%) та “Соєві боби” (частка у експорті – 7%); у 2024 році – товарна група “Макуха, тверді відходи від вилучення рослинних жирів і олій” (частка у експорті – 4%).

Починаючи з 2023 року стабільно нарощуються обсяги експорту товарної групи “М'ясо та їстівні субпродукти птиці” (частка у експорті у 2023 році – 6%; у 2024 році – 12%; І півріччя 2025 року – 25%).

Перспективними статтями експорту з України до Великобританії можуть бути: води з додаванням цукру (станом на 2024 рік частка Великобританії серед країн, до яких експортується відповідна українська продукція, становила 13%), графіт (57%), крафт-папір і картон (15%), насоси повітряні або вакуумні, повітряні компресори та вентилятори (10%) тощо.

Проведений аналіз динаміки та товарної структури зовнішньої торгівлі між Україною та Великобританією свідчить про суттєвий вплив воєнних факторів на двосторонні торговельні відносини. Подальший розвиток торговельно-економічних відносин між Україною та Великобританією має значний потенціал, зокрема у контексті розширення експорту української продукції з більшою доданою вартістю, диверсифікації товарної структури та поглиблення економічної інтеграції. Реалізація цього потенціалу потребує активізації державної експортної політики, розвитку логістичної інфраструктури та підтримки українських експортерів на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Статистика Державної митної служби України URL: https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri

СЕКЦІЯ 4

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В РЕАЛЬНОМУ, ФІНАНСОВОМУ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

T. V. Kobylynska,
Doctor of Economics, Professor;
National Project Coordinator;
S. M. Chernysh,
Senior Expert on European
Integration, NIRAS Project;
O. V. Vitiuk,
Deputy Director of Department
Head of the Division for Service Systems
Development in the Agricultural Sector;
Ministry of Economy, Environment, and Agriculture of Ukraine

TRANSFORMATION OF FADN INTO FSDN: EXPERIENCE AND IMPLEMENTATION PERSPECTIVES IN UKRAINE

The implementation of the Farm Accountancy Data Network (FADN) is an integral part of the *Acquis Communautaire* adaptation within Ukraine's EU accession process. However, the current stage is characterized by a global transformation of FADN into the FSDN (Farm Sustainability Data Network). This transition involves expanding the focus from purely economic indicators to monitoring the environmental impacts of agribusiness (use of pesticides, fertilizers) and social standards of agricultural production.

Currently, Ukraine is in an active phase of modernizing its data collection system as part of the transition from FADN to FSDN – the European network for farm sustainability data.

This process is carried out to fulfill strategic tasks of state policy, enshrined in the Law of Ukraine "On the Principles of State Agricultural Policy and State Rural Development Policy" No. 1877-IV dated June 24, 2004 (as amended on January 1, 2026) [1].

According to the legislation, the creation of such a network is a key tool for monitoring rural development and establishing a transparent state support system that meets European Union standards.

The transformation into FSDN means that, from now on, a farm is evaluated based on three vectors:

- Economy: Viability and income.
- Environment: Use of pesticides and fertilizers, greenhouse gas emissions, and biodiversity.

- Social Aspect: Working conditions, education levels, and the well-being of rural communities.

Special attention should be paid to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 15, 2024, No. 1163-r, which approved the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas until 2030 [2].

This document explicitly defines the implementation of FADN/FSDN as one of the key indicators of the success of agricultural reform. This means that creating a data collection network is not merely a technical task for data gathering, but a component of the Ukraine Plan within the Ukraine Facility program. It represents a state commitment to international partners, upon which financial support for the sector depends [3;4].

It is important to emphasize that the modernization of the Ukrainian monitoring system does not occur in a vacuum. The system for accounting and collecting national agricultural data is based on the experience of leading EU institutions, particularly the Council for Agricultural Research and Economics of Italy (CREA).

Collaboration with Italian colleagues allows for the adaptation of a model that has already evolved from pure accounting to comprehensive sustainability monitoring [5].

The CREA experience is relevant for Ukraine for two reasons:

1. Structural Similarity: Similar to Italy, Ukraine's agricultural sector has a significant share of small and family farms, which requires flexible data collection methods.

2. Methodological Maturity: The Italian model demonstrates how to integrate environmental indicators (energy efficiency, biodiversity) into a single questionnaire without creating excessive bureaucratic pressure on the farmer.

Despite the existence of strategic documents, Ukraine faces serious implementation challenges:

- Information Vacuum: The impossibility of conducting a classic Agricultural Census due to martial law requires expanding the functionality of the State Agrarian Registry (SAR) as an alternative data source.
- Data Protection: It is necessary to clearly distinguish between data collection for statistics (FSDN) and for tax control, ensuring harmonization with the Law on Personal Data Protection.
- The Institution of Enumerators: There is a need to create a network of trained specialists (Data Collectors) who will act as partners and consultants for farmers, ensuring the quality and confidentiality of information.

References

1. Law of Ukraine "On the Principles of State Agricultural Policy and State Rural Development Policy" No. 1877-IV (as amended on Jan 1, 2026).

2. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 15, 2024, No. 1163-r "On Approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the Period until 2030."

3. Council Regulation (EC) No 1217/2009 of 30 November 2009 setting up a network for the collection of accountancy data on the incomes and business operation of agricultural holdings in the European Community.

4. Commission Implementing Regulation (EU) 2015/220 of 3 February 2015 laying down rules for the application of Council Regulation (EC) No 1217/2009.

5. Cardillo C., Di Fonzo A., Liberati C. (2023). The Farm's Orientation towards Sustainability: An Assessment Using FADN Data in Italy. Land, 12 (2), 301.

O. M. Kolmakova,
PhD of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Marketing;
G. V. Kuznetsova
PhD of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Marketing;
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

OVERVIEW OF MODERN ANALYTICAL MANAGEMENT TOOLS IN THE REAL, FINANCIAL, AND INFRASTRUCTURE ENVIRONMENTS

In today's digital economy, effective management is impossible without the use of information and analytical systems. Significant amounts of data require the use of specialized software tools for their processing, analysis and visualization. That is why business analytics systems (Business Intelligence), which provide support for management decision-making [1].

Analytical platforms are used in government, finance, and the real economy. The most common business analytics systems are Power BI, Tableau , Qlik. Sense and SAP Analytics Cloud [2].

The use of analytical platforms is of particular importance in the field of public administration, financial analysis, and infrastructure systems management.

Analytical business intelligence systems are software tools that provide data integration from various sources, their processing and further analysis. The main purpose of using BI systems is to transform large amounts of information into a understandable form for making management decisions [1].

BI systems allow you to transform large amounts of information into understandable analytical reports and dashboards.

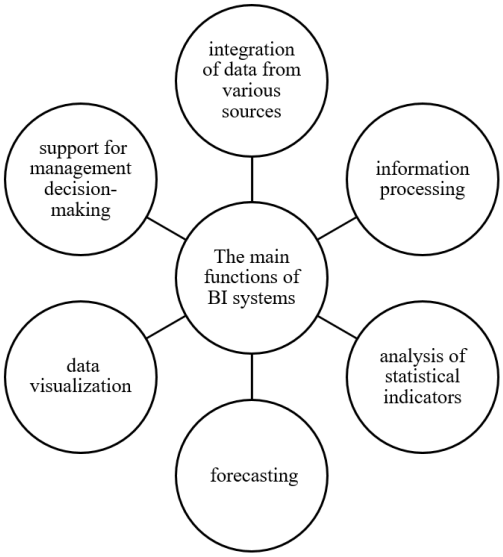


Figure 1. The main functions of BI systems

The use of such systems allows you to increase management efficiency through the prompt receipt of reliable information.

Table 1

Analytical management tools in the real, financial and infrastructure environment

Analytical management tool	Tool description
Power BI	Power BI is one of the most popular business intelligence platforms. It allows you to integrate data from various sources, process it, and create interactive reports. The main capabilities of Power BI are: integration with databases; automatic updating of information; creation of interactive dashboards ; analysis of financial indicators; forecasting; use of cloud technologies. Power BI is widely used in government to analyze economic indicators, monitor budget expenditures, and assess the effectiveness of government programs. An important advantage of Power BI is the ability to integrate with other Microsoft products, which ensures ease of use.
Tableau	It is a modern data visualization platform that allows you to create complex analytical reports and interactive dashboards. The main capabilities of Tableau are: processing large data sets; interactive visualization; analysis of statistical indicators; creation of cartographic models; analysis of trends. Tableau is used to analyze economic indicators, financial transactions, and infrastructure processes. One of the advantages of Tableau is its high level of data visualization, which allows you to quickly assess the situation and make management decisions.
Qlik Sense	Qlik Sense is a business analytics platform that allows you to perform interactive data analysis and create analytical reports. The main advantages of Qlik Sense is: fast data processing; interactivity; flexible settings; the ability to analyze large amounts of information.
Google Data Studio (Looker) Studio)	Looker Studio is a free platform for creating analytical reports and data visualization. The main advantages of Looker Studio is: integration with Google services ; ease of use; accessibility; automatic data updates.
SAP Analytics Cloud	SAP Analytics Cloud is an enterprise analytics system used by large organizations. The system allows you to: carry out financial planning; analyze economic indicators; forecast development; manage business processes.

Source: [3-7]

In the real sector of the economy, analytical systems are used for: production analysis; cost control; demand forecasting; inventory management; and enterprise efficiency assessment.

The use of analytical systems allows enterprises to optimize production processes and reduce costs.

Analytical systems are also used to analyze the foreign economic activities of enterprises.

In the financial sector, analytical systems are used for: analyzing financial indicators; managing budgets; assessing risks; forecasting revenues; and controlling costs.

Power BI and Tableau are widely used by financial institutions to analyze financial flows and assess investment performance.

Analytical systems allow you to quickly identify financial risks and make effective management decisions.

In the field of infrastructure management, analytical systems are used for: transport system management; energy consumption analysis; infrastructure monitoring; urban management; territorial development planning.

The use of analytical platforms allows you to optimize the functioning of infrastructure systems and increase the efficiency of resource use.

Analytical systems play an important role in the development of the "smart city" concept, where management is based on real-time data analysis.

The main advantages of using analytical systems are: improving the quality of management decisions; efficiency of obtaining information; automation of data analysis; cost reduction; increasing management efficiency; transparency of organizations' activities.

Analytical systems can significantly increase the efficiency of public administration and enterprise management.

Modern analytical tools such as Power BI, Tableau and other BI platforms play an important role in supporting management decisions in real, financial and infrastructure environments. The use of analytical platforms allows for the efficient processing of large amounts of information and ensures the adoption of informed management decisions.

Further development of information technologies will contribute to the expansion of the use of analytical systems in the field of public administration and economics.

Reference

1. What is Business Intelligence (BI)? URL: https://www.ibm.com/ topics/business-intelligence
2. Business Intelligence and Analytics Overview Oracle. URL: https://www.oracle.com/ business-analytics/what-is-business-intelligence/
3. What is Power BI? Microsoft. URL: https://powerbi.microsoft.com/
4. What is Tableau? Tableau Software. URL: https://www.tableau.com/ products/what-is-tableau
5. Qlik Sense Overview. Qlik. URL: https://www.qlik.com/us/products/qlik-sense
6. Looker Studio Overview. Google. URL: https://lookerstudio.google.com/
7. SAP Analytics Cloud Overview. SAP. URL: https://www.sap.com/ products/technology-platform/cloud-analytics.html

O. Leonov,
PhD of Economic Sciences,
Professor of the Department of Management and Marketing;
T. Leonova,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing;
Odesa National Maritime University, Odesa

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF NETWORK COMPETITION

Modern transformational processes in the global economy, business digitalization, increasing market turbulence, and disruptions in global logistics links necessitate a reassessment of the role of supply chain management (SCM). Competitive advantages are increasingly formed not at the level of individual enterprises, but within integrated value creation networks. In this context, the conceptual provisions developed by Martin Christopher are of particular importance, who argued that competition occurs between supply chains rather than individual companies [1].

For Ukrainian enterprises operating under conditions of wartime risks, infrastructure destruction, and market instability, the development of an efficient and resilient SCM system acquires strategic importance. Supply chain management becomes a key instrument for ensuring business continuity, preserving production capacity, and maintaining competitiveness. Diversification of suppliers, development of alternative routes, risk management, and the implementation of digital technologies provide the foundation for business adaptation to crisis conditions and long-term development [2].

The SCM concept has evolved as a natural development of logistics and strategic management. While traditional logistics focused primarily on optimizing internal enterprise flows, SCM involves the integrated management of material, informational, and financial flows along the entire value chain – from raw material suppliers to the end consumer [3].

In the fundamental work «Logistics and Supply Chain Management», Martin Christopher highlighted the following key provisions [1]:

– supply chain management is a strategic function rather than an operational support;

– the source of competitive advantages is the integration and coordination of chain participants;

– efficiency is based on a balance between service levels and total logistics costs;

– speed of response and supply chain flexibility determine its strategic resilience.

The development of the concept is also associated with the transition from the «supply chain» to the «demand chain», which emphasizes demand management and close integration of logistics and marketing.

The issues of supply chain resilience and risk management are thoroughly examined in the study by Helen Peck in collaboration with Martin Christopher, demonstrating the need to form resilient supply chains under increasing uncertainty [4].

In the modern economy, a supply chain is considered a single system, whose efficiency is determined by the level of coordination among participants, transparency of information flows, and adaptability. Ukrainian researchers emphasize that the integration of logistics infrastructure and partnership relations is a key prerequisite for enhancing the competitiveness of national enterprises [3].

Thus, an enterprise's competitive position largely depends on the effectiveness of the entire supply chain. Low reliability of one participant can undermine the competitive advantages of the entire network.

Further development of the SCM concept occurs in several directions:

1. Integration development. Formation of strategic alliances, partnership relations, and the use of 3PL and 4PL models to ensure professional management of logistics processes [3].

2. Digitalization of supply chains. The use of SCM systems and automation of supply management processes are considered important directions for increasing management efficiency [5].

3. Risk management and resilience. The COVID-19 pandemic, geopolitical conflicts, and military actions have demonstrated the vulnerability of global supply chains. In this regard, the concept of a resilient supply chain involves:

– supplier diversification;
– creation of safety stocks;
– development of localized supply chains;
– scenario-based risk planning.

4. Flexibility and adaptability (agile supply chain). Enterprises must ensure a rapid response to changes in demand, which requires shortening order fulfillment cycles and enhancing information integration [2].

An important component is also the integration of sustainable development (ESG) principles into SCM practices, encompassing environmental responsibility, ethical sourcing, and the social orientation of business processes. As a result, a new paradigm of competitiveness is emerging, in which strategic coordination among partners, digital maturity, and the capacity for joint value creation determine the long-term effectiveness of network structures.

The practical significance of this research for Ukrainian enterprises is that, under conditions of economic instability, forming an effective SCM system contributes to reducing logistics costs, increasing supply reliability, shortening the operational cycle, ensuring production stability, and enhancing competitiveness both domestically and internationally. Of particular relevance are the diversification of transport routes, development of long-term partnership relations, and integration of digital tools for supply chain management.

The study's conclusions indicate that the SCM concept has transformed the traditional understanding of logistics, turning it into a strategic instrument for creating competitive advantages. Martin Christopher's approaches to network competition

continue to define the methodological foundations of SCM research. In modern conditions, the key characteristics of an effective supply chain are integration, flexibility, digitalization, and risk resilience. For Ukrainian enterprises, SCM development has strategic importance and requires adaptation to the specifics of the military-economic environment.

References

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 328 p.

2. Tereshchenko S. I., Yevtushenko A. M. Supply chain logistics: management and optimization. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. No. 2 (15). P. 45– 53.

3. Palamarchuk I. V., Artiukh N. A. Supply chain management and the use of logistics infrastructure. *Transport i promyslova ekonomika***.** 2017. No. 58. P. 112–118.

4. Christopher M., Peck H. Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15, No. 2. P. 1–14.

5. Lysak O. I. SCM systems as a means of automating supply chain management. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (Ekonomichni nauky)***.** 2022. No. 1 (43). P. 87–94.

M. Leszczyńska,
Doktor, adiunkt w Katedrze Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Wydział Ekonomii i Finansów; Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

SPÓŁDZIELCZY MODEL BIZNESOWY MONDRAGON CORPORATION JAKO ALTERNATYWA DLA AGRESYWNEGO KAPITAŁU PRYWATNEGO

We współczesnych gospodarkach rynkowych dominują agresywne modele biznesowe, dążące do maksymalizacji zysków, które są wspierane przez kapitał prywatny. Jednak istnieje alternatywny paradygmat, który kładzie nacisk na współpracę, uczestnictwo pracowników i społeczną odpowiedzialność. Przykładem takiego podejścia jest spółdzielczy model biznesowy, zainicjowany przez Mondragon Corporation. W niniejszym artykule przedstawiono ten model jako efektywną alternatywę dla agresywnego kapitału prywatnego. Promuje on bowiem równowagę między zyskiem a wartościami społecznymi. W kontekście współczesnych wyzwań gospodarczych, gdzie presja na wyniki finansowe często przesłania inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw, model spółdzielczy Mondragonu, stanowiący studium przypadku największej korporacji spółdzielczej na świecie, wyznacza ścieżkę, gdzie pracownicy stają się aktywnymi uczestnikami podejmowanych decyzji, a zyski są rozdzielane w sposób sprawiedliwy.

Strategia inwestycyjna agresywnego kapitału prywatnego

Agresywny kapitał prywatny odnosi się do inwestorów, którzy podejmują znaczne ryzyko w celu osiągnięcia wysokich zysków. To podejście często wiąże się z inwestycjami w innowacyjne przedsięwzięcia, które mają potencjał szybkiego wzrostu, ale jednocześnie niosą ze sobą większe ryzyko utraty kapitału. Inwestorzy podejmując ryzyko, liczą na znaczne zwroty z zainwestowanego kapitału. To podejście dotyczy udziału w nowatorskich branżach, takich jak technologia, zdrowie czy energia odnawialna. Agresywny kapitał prywatny to strategia inwestycyjna, w ramach której inwestorzy lokują swoje środki w firmy o wysokim potencjale wzrostu, często w fazie startowej lub wczesnego rozwoju. Taki kapitał prywatny jest "agresywny", ponieważ inwestorzy aktywnie poszukują okazji inwestycyjnych z dużym potencjałem zysku, ryzykując przy tym większe straty. To podejście często wiąże się nie tylko z udziałem w przedsięwzięciach w branżach innowacyjnych, ale i wysoce dynamicznych, takich jak technologia czy biotechnologia. Cele i działania agresywnego kapitału prywatnego różnią się w zależności od rodzaju strategii inwestycyjnej, ale przede wszystkim obejmują osiągnięcie wysokich zwrotów z inwestycji. Inwestorzy agresywnego kapitału często dążą do wspierania nowych, innowacyjnych firm w fazie startowej (tzw. startupów), dostarczając im kapitału na działania marketingowe, rozwój produktów i usług oraz skalowanie operacji. Dążą też do wzrostu wartości firmy przez aktywny wpływ na inwestycje, wykorzystując strategiczne zarządzanie, reorganizację lub rozwijanie działalności. Ponadto zarządzają ryzykiem i zwrotami: są wprawdzie

świadomi większego ryzyka związanego z inwestycjami w przedsiębiorstwa w fazie rozwoju, ale dążą jednocześnie do osiągnięcia znaczących zwrotów, które zrekompensują to ryzyko. Dokonują też monetyzacji swoich inwestycji poprzez sprzedaż udziałów lub publiczną ofertę sprzedaży w momencie, gdy wartość firmy znacznie wzrośnie. Dostarczają też wsparcia strategicznego, gdyż oprócz kapitału, inwestorzy ci często zapewniają doradztwo biznesowe, kontakty w branży oraz doświadczenie zarządcze w celu wspierania rozwoju firmy. Warto podkreślić, że dla funduszy inwestycyjnych i innych instytucji, agresywny kapitał jest często tylko częścią zdywersyfikowanego portfela inwestycyjnego, mającego na celu zminimalizowanie ryzyka. We wszystkich tych celach i działaniach widoczne jest zaangażowanie agresywnego kapitału prywatnego w aktywne wspieranie rozwoju firm w celu generowania zysków dla inwestorów [1].

We współczesnych gospodarkach agresywny kapitał prywatny może przybierać różne formy. Stąd istnieje z nim związanych kilka rodzajów strategii. W ramach venture capital inwestorzy dostarczają finansowanie dla startupów i firm w fazie rozwoju w zamian za udziały akcyjne. Z kolei inwestycje private equity obejmują zakup udziałów większościowych w istniejących firmach, zazwyczaj w celu restrukturyzacji i przyspieszenia ich wzrostu. Osoby prywatne zaś, zwane "aniołami biznesu", inwestują swoje własne środki w początkowym okresie rozwoju firm, zwykle udzielając wsparcia finansowego i strategicznego. Fundusze tzw. hedgingowe angażują się w agresywne strategie inwestycyjne, w tym inwestycje w firmy o wysokim ryzyku i potencjale wzrostu. Agresywny kapitał może być też pozyskiwany poprzez crowdfunding, gdzie liczni inwestorzy indywidualni inwestują mniejsze kwoty w projekty lub przedsięwzięcia. Z kolei korporacje venture capital inwestują w startupy lub firmy z sektora technologicznego w celu pozyskania innowacyjnych rozwiązań i dostępu do nowych technologii. Wprawdzie te różne rodzaje agresywnego kapitału różnią się strukturą, fazą inwestycji i podejściem do ryzyka, ale wszystkie mają na celu osiągnięcie wysokich zwrotów z inwestycji. Są to też agresywne, bo bardziej ryzykowne, modele dywersyfikacji portfela inwestycyjnego inwestorów [2].

Spółdzielczy model biznesowy Mondragon Corporation

Mondragon Corporation to korporacja i federacja spółdzielni pracowniczych z siedzibą w Kraju Basków w Hiszpanii. Firma została założona w mieście Mondragon w 1956 przez absolwentów miejscowej uczelni technicznej, a jej pierwszym produktem były grzejniki naftowe. Początkowo skupiali się na zakładaniu spółdzielni w sektorach metalurgii i maszyn. W miarę upływu czasu korporacja rozszerzyła swoją obecność na różne branże i sektory gospodarki, w tym przemysł, usługi, finanse, handel i edukację [3, s.7-8]. W przemyśle są to przede wszystkim spółdzielnie pracownicze działające w sektorze przemysłowym, produkcyjnym i technologicznym. W sektorze finansowym zaś korporacja posiada spółdzielnie skupiające się głównie na usługach finansowych, w tym bankowości i ubezpieczeniach. W zakresie handlu Mondragon funkcjonuje w sektorze handlu detalicznego, prowadząc sklepy i inne działalności związane z sprzedażą produktów. Z kolei w sferze edukacji spółdzielnie związane z sektorem edukacyjnym oferują różne formy kształcenia i szkoleń. Ta różnorodność pozwala korporacji na elastyczność i odporność na zmienne warunki gospodarcze.

Warto podkreślić, że współcześnie to także jedna z największych spółdzielni pracowniczych na świecie [4,5]. Skupia się na zasadach demokracji, solidarności i równości, dając pracownikom większą kontrolę nas swoimi miejscami pracy. Działa na zasadzie demokratycznego zarządzania, gdzie pracownicy mają wpływ na podejmowane decyzje i udział w zyskach przedsiębiorstwa. Spółdzielczy model biznesowy opiera się na współwłasności i wspólnym zarządzaniu przedsiębiorstwem przez jego członków. Celem jest zaspokajanie ich potrzeb i wspólna realizacja celów ekonomicznych. Kluczową cechą Mondragon Corporation jest kolektywne właścicielstwo i zarządzanie, co oznacza, że pracownicy często posiadają udziały w firmach. Ten model biznesowy przyciągnął uwagę jako przykład udanej współpracy, chociaż koncern musi się ciągle dostosowywać do zmieniających się warunków rynkowych, aby pozostać konkurencyjnym.

Mondragon Corporation wyróżnia się kilkoma istotnymi cechami. Są to [6, s.11]:

- Kooperatywne struktury, gdyż przedsiębiorstwa wchodzące w jej skład są organizowane jako spółdzielnie pracy, co oznacza, że pracownicy są jednocześnie współwłaścicielami firm. Mają udziały i uczestniczą w podejmowaniu decyzji, co może zwiększać ich zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności;
- Solidarność i współpraca pomiędzy różnymi jednostkami, co oznacza, że w trudnych sytuacjach gospodarczych czy kryzysach finansowych zasoby i wsparcie mogą być dzielone w ramach wzajemnej pomocy;
- Dywersyfikacja działalności, bowiem rozszerza swoją działalność na różne sektory, co pomaga w zminimalizowaniu ryzyka związanego z koncentracją na jednym obszarze, a dzięki temu grupa może być bardziej elastyczna i odporna na zmienne warunki rynkowe;
- Uczestnictwo pracownicze, ponieważ pracownicy nie tylko posiadają udziały, ale także uczestniczą w procesie decyzyjnym, a system uczestnictwa pracowniczego obejmuje wybieranie zarządu i podejmowanie kluczowych decyzji, co może sprzyjać większej odpowiedzialności i satysfakcji zawodowej;
- Etyka społeczna, gdyż kładzie się tu duży nacisk na etyczne podejście do biznesu, z uwzględnieniem aspektów społecznych i środowiskowych. To obejmuje troskę o dobro społeczności lokalnych i środowisko naturalne.

Te cechy sprawiają, że Mondragon jest unikatowym przykładem korporacji, która kładzie nacisk na równość, partycypację pracowników i zrównoważony rozwój. Łącząc aspekty gospodarcze, społeczne i etyczne, dąży do równowagi pomiędzy zyskiem a wartościami społecznymi. Warto też podkreślić elastyczność spółdzielczego modelu biznesowego w dostosowywaniu się do różnych sektorów i trwałego zainteresowania społecznością globalną dążeniem do równości, uczciwości i wspólnotowego działania. Ta struktura ma na celu stworzenie systemu, w którym pracownicy mają większy wpływ na swoje miejsce pracy, a solidarność między spółdzielniami pomaga w utrzymaniu stabilności i zrównoważonego rozwoju. Kładzie się tu duży nacisk na edukację pracowników i budowanie kultury korporacyjnej opartej na wartościach współpracy i uczestnictwa.

Spółdzielczy model biznesowy opiera się na współpracy i demokratycznym podejmowaniu decyzji przez członków spółdzielni. Zasady obejmują równość uczestnictwa, partycypację w zarządzaniu, ograniczenie zysków na rzecz rozwoju spółdzielni oraz wspieranie społeczności lokalnej. To podejście ma na celu promowanie wspólnego interesu członków i zrównoważonego rozwoju.

Należy też zaznaczyć, że przede wszystkim trzy elementy – demokratyczne zarządzanie, solidarność i uczciwe wynagrodzenie – są kluczowe dla tego spółdzielczego modelu biznesowego. Przedstawia to tabela 1.

Tabela 1

Kluczowe elementy spółdzielczego modelu biznesowego Mondragonu

Kluczowy element	Cele	Działania
Demokratyczne zarządzanie	- Zapewnienie równego uczestnictwa w procesie decyzyjnym - Eliminacja jednostronnej władzy - Budowanie zaangażowania członków	- Organizowanie regularnych zgromadzeń - Umożliwianie głosowania nad kluczowymi decyzjami - Promowanie transparentności w zarządzaniu
Solidarność	- Wspieranie wspólnoty - Zapobieganie wykluczeniu - Dzielenie się zasobami i wsparciem	- Tworzenie programów wsparcia dla członków w trudnej sytuacji - Organizowanie wydarzeń integracyjnych - Budowanie świadomości społecznościowej
Uczciwe wynagrodzenie	- Zapewnienie sprawiedliwego podziału zysków - Redukcja nierówności - Motywowanie pracowników do zaangażowania	- Określanie jasnych standardów wynagrodzeń - Uwzględnianie różnych form kapitału, takich jak praca czy umiejętności, w ustalaniu wynagrodzenia - Promowanie transparentności płac

Źródło: opracowanie na podstawie: [7,9]

Demokratyczne zarządzanie oznacza, że wszyscy członkowie mają równe prawo głosu w podejmowaniu decyzji dotyczących spółdzielni. To zapewnia im uczestnictwo i wpływ wszystkich interesariuszy. Solidarność zaś to zasada oparta na wzajemnej pomocy i wsparciu pomiędzy członkami spółdzielni. Ważne jest bowiem wspólne dążenie do osiągnięcia celów przy jednoczesnym uwzględnieniu dobra społeczności. Z kolei uczciwe wynagrodzenie wskazuje, że korzyści finansowe dzielone są sprawiedliwie, zgodnie z zasadą równości, a niekoniecznie w celu maksymalizacji zysku dla pojedynczych osób.

Te wartości tworzą spójny zestaw dobrych praktyk, który sprzyja zrównoważonemu i etycznemu funkcjonowaniu spółdzielni, kładąc nacisk na równość, współpracę i sprawiedliwość społeczną. Poprzez skoncentrowanie się na tych celach i działaniach, spółdzielczy model biznesowy dąży do stworzenia środowiska biznesowego, które promuje wspólnotę, uczestnictwo i sprawiedliwość społeczną.

Podsumowanie i wnioski

W artykule wskazano przede wszystkim na istotne różnice między spółdzielczym modelem biznesowym Mondragon a agresywnym kapitałem prywatnym [8]. Agresywny kapitał prywatny odnosi się do inwestorów, którzy dążą do szybkiego wzrostu swoich inwestycji poprzez aktywne zaangażowanie w zarządzanie i restrukturyzację firm. Są oni zainteresowani osiągnięciem wysokich zwrotów z inwestycji w krótkim czasie i często podejmują ryzykowne decyzje, takie jak zwiększanie zadłużenia, obniżanie kosztów lub restrukturyzacja działalności firmy w celu zwiększenia jej wartości. Warto tu podkreśić, że agresywny kapitał prywatny skupia się głównie na szybkim wzroście inwestycji i maksymalizacji zysku.

Jednak we współczesnych gospodarkach spółdzielczy model biznesowy staje się alternatywą wobec takiego agresywnego kapitału prywatnego ze względu na korzystne jego oddziaływanie na zrównoważony rozwój społeczności lokalnej. Spółdzielnie koncentrują się też na wartościach społecznych, co może być w sprzeczności z agresywnymi praktykami kapitału prywatnego, które przede wszystkim skupiają się na maksymalizacji zysków.

Z kolei przedstawiony spółdzielczy model biznesowy Mondragon opiera się na wartościach solidarności, współpracy i demokracji. Jego celem jest nie tylko osiągnięcie sukcesu biznesowego, ale również zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność i tworzenie nowych miejsc pracy. W tym modelu pracownicy mają wpływ na podejmowanie decyzji i dzielą się zyskami. Fundamentalne zasady spółdzielczego modelu biznesowego to demokratyczne zarządzanie, solidarność i uczciwe wynagrodzenia.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Ciesielska K., Rodzaje pomnażania kapitału – aktywny, pasywny czy agresywny? 18 lutego, 2022. URL: brandsit.pl/rodzaje-pomnazania-kapitalu-aktywny-pasywny-czy-agresywny/

2. Dywersyfikacja portfela inwestycyjnego – na czym to polega? URL: www.money.pl/gospodarka/dywersyfikacja-portfela-inwestycyjnego-na-czym-to-polega-6767715215498144a.html

3. Dec W., Hiszpański model Korporacji Spółdzielczej Mondragon – inspiracją dla rozwoju polskiego sektora ekonomii społecznej? URL: docplayer.pl/24955941-Hiszpanski-model-korporacji-spoldzielczej-mondragon-inspiracja-dla-rozwoju-polskiego-sektora-ekonomii-spolecznej.html

4. Skowronek T., Baskijski tygrys gospodarczy. URL: www.tygodnikprzeglad.pl/baskijski-tygrys-gospodarczy/

5. Krzemień A., Mondragon – przykład zupełnie innego podejścia do biznesu. URL: dobrewiadomosci.net.pl/1182-mondragon-przyklad-zupelnie-innego-podejscia-do-biznesu/

6. Wysocki J., Mondragon baskijska korporacja spółdzielcza. URL: www.rp-gospodarna.pl/mondragon.pdf

7. Zimnoch K. (2020). Spółdzielczy sposób gospodarowania w XXI wieku. W: R. Przygodzka, E. Gruszewska (red.), *Instytucjonalne i strukturalne aspekty rozwoju*

rolnictwa i obszarów wiejskich (s. 93-107). Białystok: Uniwersytet w Białymstoku. DOI: 10.15290/isarrow.2020.04.

8. Konieczna I. (2015). *Model biznesowy spółdzielni a model biznesowy przedsiębiorstw o innej formie organizacyjno-prawnej*. Warszawa: Difin.

9. Tkacz M., Arando S., Pacut A. (2015). Cooperative response to societal and market challenges – the motives and stages of development of Mondragon cooperative model. A Case Study. *Ekonomia Społeczna, 2*, 69- 84. DOI: 10.15678/ES.2015.2.05.

O. Motuzka,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing;
M. Grod,
PhD in International Economic Relations, Associate Professor,
Department of Management and Marketing;
National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Kyiv

PROBLEMS OF STATISTICAL ACCOUNTING OF WATER RESOURCES IN THE EUROPEAN UNION

The statistical accounting of water resources lays the foundation for setting and monitoring water policy in the European Union. This domain faces numerous methodological and organizational challenges heavily affecting the quality, completeness, and comparability of data across countries and regions. Understanding of these problems is critically important for correct interpretation of the available statistical data and elaboration of effective approaches to their improvement [1].

Water statistics in the European Union are collected using a joint OECD/Eurostat questionnaire on inland waters, which is an established tool for data collection, ensuring the creation of long time series. This tool covers a wide range of characteristics of water resources, including fresh water resources in ground and surface waters, water intake, water use by category of supply and industrial activity, share of population connected to treatment facilities of wastewater, generation and treatment of wastewater sediments, and generation and discharge of wastewater. Given a well-developed methodological framework, practical implementation of data collection still faces heavy problems showing at national, regional and international level [2]. These problems stem from various factors ranging from organizational and financial constrains to methodological discrepancies and technical aspects of primary data collection.

A foremost problem of the statistical accounting of water resources in the European Union is the voluntary nature of data collection. Unlike many other statistical domains with compulsory reporting, data on water resources are collected on voluntary basis. This entails considerable and regular data gaps affecting severely the creation of a complex picture of the state of water resources at European level [2].

The voluntary basis of reporting means that EU member countries are not legally obliged to provide a full set of data in preset terms. Consequently, various countries provide data with various periodicity, various level of detailing, and various delays in time. Some countries fill all the questionnaire tables in a regular and timely manner, whereas others either provide only partial information or miss certain reporting periods.

This problem turns to be especially acute in the attempts to produce pan-European tendencies or aggregates. Lack of data from one or several countries will make an overall picture even more distorted if these countries have vast water resources or specific characteristics of water use. Besides that, mixed reference years for various countries complicate direct comparisons and analysis of time series at European level. Eurostat is struggling to mitigate this problem through the system for tentative entries of historical data in questionnaires and requests to national statistical institutes on revisions and corrections of the data. However, this approach is not quite effective due to the lack of compulsory schemes to achieve the completeness of data. National statistical institutions often encounter competing priorities or limited resources, resulting in the water statistics being devoid of adequate attention compared with other compulsory statistical obligations.

Even if countries do supply data, a pressing problem will remain, which is a methodological heterogeneity of national systems for water resource accounting. Countries use various approaches to measurement, classification, and aggregation of data on water, which seriously complicates the international comparability of results. This problem occurs at several levels, from conceptual definitions to practical methods of collecting primary information. At conceptual level, countries may differ in defining basic categories of water resources. For example, methods for calculating renewable water resources may involve different approaches to accounting the inland runoff and external inflow, assessing the evapotranspiration or calculating long-term averages. Countries may use different periods of averaging in estimating long-term average indicators, which entails problems when it comes to comparisons of results.

At measurement and monitoring level, there exist considerable differences in density of monitoring stations' network, frequency of measurements, types of equipment employed, and quality-assurance procedures. The countries with well-established hydrometeorological infrastructures may provide more accurate and detailed data, whereas the countries with limited networks have to rely on extrapolation and modelling to fill territorial gaps in observations.

Methods for classification of water use are country-specific as well. Although a joint OECD/Eurostat questionnaire provides a standardized structure for reporting on water use by sector, practical implementation of this structure may vary considerably. Countries may classify activities differently, especially ones in the industrial sector, where boundaries between categories may be blurred. For example, water use for energy generation can be accounted by various ways depending on national systems for classification of economic activities.

Statistical methods for assessment and imputation of data are also country-specific. When direct measurements are not accessible, national statistical institutes will use various methods of assessment, from simple extrapolation to complex

modelling. These methods may differ in accuracy and reliability, thus affecting the overall quality of reported data. Because details on the assessment methods are often not provided, the reliability of results is difficult to assess.

The Water Framework Directive focuses water resource management on river basin level, because river basins are for the most part transboundary [3]. It poses specific challenges for statistical accounting: conventional statistical systems tend to be organized by the administrative-territorial principle, whereas hydrological processes do not recognize administrative borders.

References

1. Vardon, M. J., Le, T. H. L., Martinez-Lagunes, R., Pule, O. B., Schenau, S., May, S. and Grafton, R. Q. (2025), "Accounting for water: A global review and indicators of best practice for improved water governance", Ecological Economics, vol. 227, 108396. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2024.108396

2. Smith, R. (2020), "Users and Uses of Environmental Accounts: A Review of Select Developed Countries", World Bank, Washington, DC. URL: https://openknowledge.worldbank.org/ handle/10986/33316

3. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), Mizhnarodni stratehii ekonomichnogo rozvytku [International strategies of economic development], AgraMedia, Kyiv. Ukraine.

R. Nesterowicz,
Doktor, adiunkt w Katedrze Finansów i Rachunkowości
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

WPŁYW KRYZYSÓW GOSPODARCZYCH NA STRATEGIE FINANSOWE PRZEDSIĘBIORSTW

Współczesna gospodarka światowa charakteryzuje się dużą zmiennością oraz rosnącym poziomem niepewności ekonomicznej.

Globalizacja rynków, rozwój technologiczny oraz liczne kryzysy gospodarcze sprawiają, że przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach zwiększonego ryzyka gospodarczego. W takich realiach szczególnego znaczenia nabierają strategie finansowe przedsiębiorstw, które pozwalają na utrzymanie stabilności finansowej oraz zapewnienie możliwości dalszego rozwoju organizacji.

Kryzysy gospodarcze stanowią zjawiska towarzyszące gospodarce od wielu lat i mogą przyjmować różne formy – od lokalnych załamań koniunktury po globalne kryzysy finansowe obejmujące wiele państw i sektorów gospodarki [1, s. 1]. Zjawiska te powodują poważne zakłócenia w funkcjonowaniu rynków finansowych oraz gospodarki realnej, co bezpośrednio oddziałuje na działalność przedsiębiorstw i ich sytuację finansową [5, s. 2]. Kryzysy gospodarcze prowadzą do pogorszenia koniunktury gospodarczej, spadku produkcji oraz ograniczenia inwestycji.

W takich warunkach przedsiębiorstwa zmuszone są do dostosowania swoich strategii działania do nowych realiów rynkowych. Szczególnego znaczenia nabiera wówczas zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, które obejmuje podejmowanie decyzji dotyczących pozyskiwania kapitału, zarządzania płynnością finansową oraz planowania inwestycji. Odpowiednio zaprojektowana strategia finansowa pozwala przedsiębiorstwom utrzymać stabilność finansową oraz zwiększyć ich odporność na negatywne skutki kryzysów gospodarczych [4, s. 3].

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie przyczyn kryzysów gospodarczych oraz w jaki sposób wpływają one na wybór strategii finansowych firm.

W literaturze ekonomicznej wskazuje się, że kryzysy gospodarcze mogą mieć różne przyczyny, w tym nadmierną spekulację finansową, niestabilność systemów bankowych, nadmierne zadłużenie sektora prywatnego lub publicznego, a także konflikty geopolityczne oraz kryzysy energetyczne. Współczesne kryzysy gospodarcze mają często charakter globalny, co oznacza, że ich skutki odczuwalne są jednocześnie w wielu krajach. Jest to związane z procesem globalizacji gospodarki, który prowadzi do silnych powiązań między rynkami finansowymi oraz gospodarkami poszczególnych państw [1, s. 4].

W efekcie negatywne zjawiska ekonomiczne mogą bardzo szybko rozprzestrzeniać się na inne kraje, wpływając na funkcjonowanie przedsiębiorstw działających w różnych sektorach gospodarki.

W ostatnich latach istotny wpływ na gospodarkę światową miały między innymi pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie. Pandemia doprowadziła do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu gospodarki, w tym do ograniczenia działalności wielu przedsiębiorstw, spadku popytu oraz przerwania łańcuchów dostaw [6, s. 2]. Wiele firm zostało zmuszonych do czasowego zawieszenia działalności lub ograniczenia produkcji, co w znacznym stopniu wpłynęło na ich sytuację finansową. Przedsiębiorstwa musiały wówczas podejmować działania mające na celu utrzymanie płynności finansowej oraz ograniczenie kosztów działalności.

Kolejnym przykładem współczesnego kryzysu gospodarczego o charakterze geopolitycznym jest wojna w Ukrainie rozpoczęta w 2022 roku. Konflikt ten doprowadził do poważnych zaburzeń na rynkach surowców energetycznych oraz do wzrostu cen energii i paliw w wielu krajach Europy [2, s. 4]. Wzrost cen energii znacząco wpłynął na koszty produkcji przedsiębiorstw, szczególnie w sektorach energochłonnych. W rezultacie wiele przedsiębiorstw zostało zmuszonych do podniesienia cen swoich produktów lub usług, a w niektórych przypadkach do ograniczenia działalności gospodarczej [2, s. 5].

Kryzysy gospodarcze oddziałują na przedsiębiorstwa w różny sposób, jednak jednym z najważniejszych skutków jest pogorszenie ich sytuacji finansowej. W okresach kryzysowych często obserwuje się spadek popytu na towary i usługi, co prowadzi do ograniczenia przychodów przedsiębiorstw. Jednocześnie przedsiębiorstwa mogą napotykać trudności w dostępie do finansowania zewnętrznego, ponieważ instytucje finansowe zaostrzają kryteria udzielania kredytów [4, s. 4]. W takich warunkach przedsiębiorstwa muszą podejmować działania mające na celu ograniczenie ryzyka finansowego oraz utrzymanie płynności finansowej.

Strategia finansowa przedsiębiorstwa odgrywa kluczową rolę w procesie dostosowywania działalności przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków gospodarczych. Obejmuje ona decyzje dotyczące struktury kapitału, sposobów finansowania działalności oraz zarządzania przepływami pieniężnymi.

W warunkach stabilnej koniunktury gospodarczej przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na realizacji inwestycji rozwojowych oraz zwiększaniu efektywności finansowej [8, s. 58]. W warunkach kryzysowych sytuacja ta ulega jednak zmianie, a przedsiębiorstwa częściej podejmują działania mające na celu ograniczenie ryzyka finansowego oraz utrzymanie stabilności finansowej.

W literaturze ekonomicznej podkreśla się znaczenie zarządzania ryzykiem finansowym jako jednego z kluczowych elementów strategii przedsiębiorstwa. Skuteczne zarządzanie ryzykiem finansowym pozwala na identyfikację potencjalnych zagrożeń oraz wdrażanie działań mających na celu ograniczenie ich negatywnego wpływu na działalność przedsiębiorstwa [7, s. 22].

W warunkach kryzysowych przedsiębiorstwa często podejmują działania takie jak ograniczenie kosztów działalności, zmniejszenie poziomu zadłużenia oraz zwiększenie kontroli nad przepływami pieniężnymi. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa decydują się również na wstrzymanie części inwestycji lub odłożenie ich realizacji na bardziej sprzyjający okres gospodarczy [7, s. 23]. Istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego jest również zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa finansowego. Pojęcie bezpieczeństwa finansowego odnosi się do zdolności podmiotów gospodarczych do utrzymania stabilności finansowej oraz regulowania zobowiązań finansowych wobec kontrahentów, instytucji finansowych oraz pracowników [3, s. 300]. W kontekście przedsiębiorstw, bezpieczeństwo finansowe oznacza przede wszystkim utrzymanie odpowiedniego poziomu płynności finansowej oraz zdolność do terminowego regulowania zobowiązań.

Bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstw ma istotne znaczenie nie tylko dla samych przedsiębiorstw, ale również dla stabilności całej gospodarki.

Problemy finansowe przedsiębiorstw mogą prowadzić do ograniczenia inwestycji, wzrostu bezrobocia oraz pogorszenia sytuacji gospodarczej kraju [3, s. 301].

Z tego względu przedsiębiorstwa powinny prowadzić odpowiedzialną politykę finansową oraz stosować narzędzia zarządzania ryzykiem finansowym.

Warto również zwrócić uwagę na znaczenie kapitału finansowego w procesach rozwojowych przedsiębiorstw.

Kapitał finansowy stanowi podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw oraz umożliwia realizację inwestycji rozwojowych. Dostęp do kapitału finansowego ma szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw rozwijających swoją działalność oraz wprowadzających innowacje [8, s. 60]. W warunkach kryzysu gospodarczego dostęp do kapitału może być jednak ograniczony, co utrudnia przedsiębiorstwom realizację planów inwestycyjnych.

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej zwracają również uwagę na znaczenie zrównoważonego rozwoju oraz długoterminowej stabilności finansowej.

Strategie zrównoważonego rozwoju uwzględniają nie tylko aspekty ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe funkcjonowania przedsiębiorstw [9, s. 14]. W długim okresie podejście to może przyczyniać się do zwiększenia odporności przedsiębiorstw na kryzysy gospodarcze oraz poprawy ich konkurencyjności na rynku.

Podsumowując, kryzysy gospodarcze stanowią poważne wyzwanie dla funkcjonowania przedsiębiorstw i mogą znacząco wpływać na ich strategie finansowe. W warunkach niestabilności gospodarczej przedsiębiorstwa zmuszone są do podejmowania działań mających na celu ograniczenie ryzyka finansowego oraz utrzymanie płynności finansowej.

Analiza literatury wskazuje, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach kryzysowych koncentrują się przede wszystkim na ograniczaniu kosztów działalności, zwiększeniu kontroli nad przepływami pieniężnymi oraz dywersyfikacji źródeł finansowania [7, s. 24].

Odpowiednio zaprojektowana strategia finansowa może zatem stanowić jeden z kluczowych elementów umożliwiających przedsiębiorstwom funkcjonowanie w warunkach kryzysów gospodarczych oraz minimalizowanie ich negatywnych skutków.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Łasak P., *Globalne kryzysy gospodarcze*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2023.

2. Prokopowicz D., *Gospodarcze skutki wojny w Ukrainie*, w: P. Soroka, K. Pająk (red.), Wybrane aspekty rosyjskiej agresji na Ukrainę w obszarze politycznym, militarnym i gospodarczym, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2023.

3. Raczkowski K., *Bezpieczeństwo finansowe*, w: K. Raczkowski (red.), Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie, Difin, Warszawa 2014.

4. Schmidt-Jessa K., *Decyzje finansowe przedsiębiorstw w środowisku stóp procentowych bliskich zera*, CeDeWu, Warszawa 2024.

5. Prokopowicz D., *Rodzaje i wpływ kryzysów gospodarczych i finansowych na funkcjonowanie gospodarki*, artykuł naukowy Wydawnictwo Naukowe FNCE w Poznaniu. 2023.

6. Kuciński A., *Wpływ zaburzeń w gospodarce wywołanych pandemią COVID-19 na płynność finansową przedsiębiorstw*, *Journal of Finance and Financial Law*. Finanse i Prawo Finansowe.2025/1/93-120.

7. https://sip.lex.pl/komentarze-i-publikacje/czasopisma/wplyw-zaburzen-w-gospodarce-wywolanych-pandemia-covid-19-na-151520672

8. Wentk A., *Zarządzanie ryzykiem finansowym jako kluczowy czynnik zapobiegający upadłości przedsiębiorstw*, *Współczesna Gospodarka (tom 19, nr 2) w 2025* .

9. Filip P., *Znaczenie kapitału finansowego w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*, *Modern Management Review 2014*.

10. Sołoducho-Pelc L., Sulich A., *Strategie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw – perspektywy badawcze*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie artykuł 197/2024.

K. Puchalska,
Doktor, adiunkt w Katedrze Ekonomii
i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych,
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

WSPÓŁCZESNE OBLICZA PROTEKCJONIZMU HANDLOWEGO

Jednym z najbardziej widocznych objawów deglobalizacji jest odwrót od idei wolnego handlu na rzecz interwencjonizmu państwowego. Współcześnie handel międzynarodowy przestał być domeną czystej optymalizacji ekonomicznej, a stał się narzędziem polityki zagranicznej i bezpieczeństwa. Państwa coraz częściej stosują bariery pozataryfowe, kontrole eksportu technologii oraz sankcje ekonomiczne jako instrumenty nacisku geopolitycznego. Jak zauważa M. Gorynia, E. Mińska-Struzik [7, s.59] globalizacja handlowa traci na sile, o czym świadczy fakt, że od ponad dekady wzrost eksportu nie nadąża za wzrostem gospodarczym świata.

Kryzysy ekonomiczne i polityczne tradycyjnie prowadzą do uszczelniania granic handlowych. Mechanizm ten obserwujemy również dzisiaj: ryzyko wprowadzenia barier celnych destabilizuje rynki i hamuje skłonność przedsiębiorstw do ekspansji zagranicznej. Celem niniejszego opracowania jest analiza procesów selektywnego protekcjonizmu oraz regionalizacji handlu jako kluczowych mechanizmów służących budowaniu suwerenności strategicznej państw i bloków gospodarczych. Artykuł koncentruje się na wyjaśnieniu, w jaki sposób narzędzia takie jak nearshoring i friend-shoring redefiniują współczesne paradygmaty zarządzania ryzykiem w handlu zagranicznym.

Tradycyjny i współczesny protekcjonizm handlowy

Współczesna ochrona handlowa stanowi istotny element strategii państw rozwiniętych, mimo ich teoretycznego poparcia dla zasad wolnego rynku. Mechanizmy protekcjonistyczne są zazwyczaj odpowiedzią na wewnętrzne problemy społeczne, takie jak stagnacja gospodarcza czy konieczność adaptacji wrażliwych branż do nowych warunków. Choć rzadko spotyka się kraje całkowicie rezygnujące z barier, nadmierne ich stosowanie obciąża finansowo konsumentów i hamuje globalną aktywność gospodarczą [10, s.99]. W ujęciu tradycyjnym protekcjonizm handlowy to polityka państwa ukierunkowana na ochronę rodzimej gospodarki przed zagraniczną konkurencją. Skupia się ona przede wszystkim na ograniczaniu dostępu obcych towarów do rynku krajowego oraz wspieraniu własnych producentów w celu poprawy ich pozycji rynkowej i ochrony miejsc pracy. W klasycznym podejściu protekcjonizm opiera się na dwóch głównych grupach narzędzi: narzędziach taryfowych (cło) i pozataryfowych (kontyngenty importowe, embarga i zakazy, subsydia, bariery techniczne i sanitarne).

Jednym z najbardziej widocznych objawów deglobalizacji jest odwrót od idei wolnego handlu na rzecz interwencjonizmu państwowego. Handel międzynarodowy przestał być domeną czystej optymalizacji ekonomicznej, a stał się narzędziem polityki zagranicznej i bezpieczeństwa (tzw. weaponization of trade). Ewolucja

protekcjonizmu handlowego to odzwierciedlenie zmian zachodzących w globalnej gospodarce – od ery izolowanych rynków narodowych po epokę głębokich, choć obecnie podważanych, współzależności. Tradycyjny protekcjonizm opierał się na fundamencie jasnych i bezpośrednich barier. Współczesny protekcjonizm (często określany mianem neoprotekcjonizmu) jest zjawiskiem znacznie bardziej złożonym. W dobie obowiązywania reguł Światowa Organizacja Handlu (WTO), które drastycznie ograniczyły możliwość swobodnego podnoszenia ceł, państwa zaczęły stosować bariery pozataryfowe. Przyjmują one formę rygorystycznych norm technicznych, sanitarnych, skomplikowanych certyfikacji czy wymogów dotyczących ochrony środowiska (np. mechanizmy korygujące emisję dwutlenku węgla na granicach). R. Baldwin wskazuje, że w dobie globalnych łańcuchów wartości (GVC) klasyczny protekcjonizm jest szkodliwy dla samych nakładających go państw, dlatego przybiera on formy regulacyjne [1, s. 344] Z kolei wyniki raportów Global Trade Alert, wskazują że tradycyjne cła stanowią dziś jedynie ułamek barier handlowych. Wg autorów to subsydia są głównym źródłem kontrowersji w światowym systemie handlowym. Ponad 62% globalnego handlu towarami jest objęte subsydiami, a ich liczba potroiła się w ciągu ostatniej dekady. Podczas gdy Unia Europejska, Japonia i Stany Zjednoczone sprzeciwiają się sposobowi, w jaki Chiny stosują subsydia, Chiny argumentują, że nie są w tym osamotnione. Do tej pory nie powstał żaden poważny program w ramach WTO ani innych organizacji międzynarodowych, który zajmowałby się subsydiami w ogóle. Nie podjęto również żadnych poważnych prób przezwyciężenia różnic między rządami w kwestii stosowania subsydiów [6]. C. P. Bown i M. A. Crowley wykazali, że rządy traktują instrumenty ochrony handlu (takie jak cła antydumpingowe czy środki wyrównawcze) jako narzędzia polityki makroekonomicznej [2, s. 396-413]. Współczesne działania ochronne charakteryzują się wysokim stopniem selektywności, skupiając się na wybranych segmentach gospodarki. Stałą opieką państwową objęte są przede wszystkim sektory strategiczne, takie jak energetyka oraz branża rolno-spożywcza, podczas gdy w sektorach takich jak produkcja obuwia czy tekstyliów natężenie protekcjonizmu wyraźnie przekracza rynkową średnią. Istotną rolę odgrywają tu tzw. 'narodowi czempioni' – przedsiębiorstwa o kluczowym znaczeniu dla wskaźników makroekonomicznych lub bezpieczeństwa państwa. Choć w literaturze spotyka się pogląd, że profil gospodarki (proeksportowy vs. proimportowy) determinuje stopień jej liberalizacji, analiza rzeczywistych strategii handlowych większości państw nie pozwala na jednoznaczne potwierdzenie tej zależności.

Regionalizacja i bloki handlowe – nearshoring i friend-shoring

Regionalizacja handlu to bezpośrednia odpowiedź na kryzys zaufania w stosunkach globalnych. Proces ten polega na świadomym ograniczaniu geograficznego rozproszenia łańcuchów dostaw na rzecz tworzenia zamkniętych, stabilnych bloków ekonomicznych. Firmy coraz częściej decydują się na nearshoring (przenoszenie operacji do krajów bliskich geograficznie) oraz friend-shoring (współpracę wyłącznie z partnerami stabilnymi politycznie i podzielającymi te same wartości demokratyczne). Powoduje to fragmentację handlu światowego na rywalizujące ze sobą bloki ekonomiczne, co znacząco ogranicza rolę globalnych instytucji, takich jak WTO.

Współczesna gospodarka światowa przechodzi od fazy hiperglobalizacji w stronę narastającej regionalizacji powiązań handlowych. Proces ten polega na intensyfikacji wymiany towarowej i kapitałowej w obrębie zdefiniowanych geograficznie lub politycznie bloków ekonomicznych. Regionalizacja stanowi bezpośrednią odpowiedź na strukturalną niewydolność globalnych łańcuchów dostaw obnażoną przez pandemię COVID-19. W literaturze przedmiotu zjawisko to wiąże się z koncepcją nearshoringu, czyli przenoszenia produkcji do krajów sąsiednich w celu skrócenia dróg logistycznych. Według raportów WTO (2023), obserwujemy obecnie wyraźną tendencję do tworzenia się regionalnych centrów produkcyjnych, co ogranicza dominację dostawców dalekowschodnich.

Kluczowym elementem nowej regionalizacji jest friend-shoring, strategia gospodarcza polegająca na przenoszeniu łańcuchów dostaw i produkcji do krajów sojuszniczych, politycznie i gospodarczo zaprzyjaźnionych, w celu zminimalizowania ryzyka geopolitycznego. Trend ten, spopularyzowany przez J. Yellen (2022), ma na celu zwiększenie bezpieczeństwa handlu, uniezależnienie się od rywali politycznych oraz redukcję zakłóceń. Przykłady takich bloków, jak USMCA (następca NAFTA) czy RCEP w Azji, pokazują dążenie państw do zabezpieczenia regionalnych rynków zbytu [11].

Unia Europejska również intensyfikuje działania na rzecz suwerenności strategicznej, promując skracanie łańcuchów dostaw wewnątrz wspólnego rynku. M. Gorynia [7, s.59] zauważa, że regionalizacja jest naturalnym etapem deglobalizacji, w którym bezpieczeństwo dostaw przeważa nad czystą optymalizacją kosztową. Przejście z modelu Global Sourcing na model regionalny wymusza na przedsiębiorstwach akceptację wyższych kosztów operacyjnych w zamian za większą odporność.

Bloki handlowe stają się także platformami dla ujednolicania standardów technologicznych i ekologicznych, co widać na przykładzie unijnego mechanizmu CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), którego celem jest ochrona przemysłu UE przed tańszą, wysokoemisyjną konkurencją. Mechanizm ten stanowi istotny element unijnej polityki klimatycznej i gospodarczej, a jego wdrożenie ma znaczenie zarówno dla branż przemysłowych, jak i ochrony środowiska [3]. Jednak regionalizacja, postrzegana jako proces zacieśniania więzi gospodarczych między krajami położonymi blisko siebie lub połączonymi wspólnymi interesami politycznymi ma swoich krytyków. R. Rajan [11] argumentuje on, że dzielenie świata na „przyjaciół” i „wrogów” sprawi, iż kraje biedne i neutralne zostaną odcięte od globalnego wzrostu, również N. Okonjo-Iweala [9] ostrzega przed deglobalizacją. Twierdzi, że regionalizacja osłabia odporność świata na globalne szoki (np. zmiany klimatu), bo ogranicza liczbę alternatywnych źródeł dostaw [8]. Również J.E. Stiglitz [13], ostrzega, że zamknięte bloki mogą prowadzić do wzrostu cen i ograniczenia globalnej innowacyjności . Wydaje się jednak, że w warunkach napięć geopolitycznych, bloki handlowe pełnią funkcję "bezpiecznych przystani" dla kapitału i technologii.

Regionalizacja nie oznacza końca handlu światowego, lecz jego głęboką rekonfigurację w kierunku układów bardziej stabilnych i przewidywalnych. Dla

menedżerów handlu zagranicznego oznacza to konieczność biegłego poruszania się w specyficznych regulacjach prawnych poszczególnych bloków. Ostatecznie, sukces w nowej erze gospodarczej zależy od zdolności firm do sprawnej adaptacji wewnątrz umacniających się struktur regionalnych.

Suwerenność strategiczna

Współczesne rządy, w obawie przed szantażem ekonomicznym, dążą do osiągnięcia samowystarczalności w kluczowych sektorach. Programy wsparcia krajowego przemysłu (np. amerykański Inflation Reduction Act) są jasnym sygnałem powrotu do polityki przemysłowej, która w erze hiperglobalizacji była uznawana za nieefektywną [5]. Suwerenność strategiczna w nowoczesnym zarządzaniu handlowym to koncepcja, która stała się fundamentem polityki gospodarczej państw wysoko rozwiniętych w odpowiedzi na kryzysy globalne trzeciej dekady XXI wieku. Zjawisko to definiuje się jako zdolność państwa lub bloku państw do podejmowania niezależnych decyzji oraz zabezpieczenia kluczowych zasobów bez przymusowej zależności od podmiotów zewnętrznych [8]. Ewolucja tego pojęcia w Unii Europejskiej nastąpiła wraz z publikacją strategii "A New Industrial Strategy for Europe", która położyła nacisk na autonomię w sektorach krytycznych [4, s. 19]. Suwerenność strategiczna nie oznacza autarkii, lecz dążenie do ograniczenia tzw. „uzbrojonej współzależności” (weaponized interdependence), o której piszą Farrell i Newman [5, s.42-79]. Wg autorów struktury globalnych powiazań sieciowych stwarzają potencjał dla „uzbrojonej współzależności”, w której niektóre państwa są w stanie wykorzystać relacje współzależności do wywierania presji na inne. W szczególności państwa posiadające władzę polityczną nad centralnymi węzłami międzynarodowych struktur sieciowych, przez które dokonują się przepływy kapitału, towarów i informacji, mają wyjątkową pozycję, umożliwiającą im narzucanie kosztów innym. Posiadając odpowiednie instytucje krajowe, mogą wykorzystywać sieci jako broń do gromadzenia informacji lub blokowania przepływów gospodarczych i informacyjnych.

Podsumowanie i wnioski

Współczesna wymiana handlowa przestaje być domeną ekonomii, a staje się elementem szerszej strategii bezpieczeństwa narodowego. Protekcjonizm selektywny, staje się obecnie racjonalnym narzędziem eliminacji, unikania ryzyka geopolitycznego. Podobnie jak procesy nearshoringu i friend-shoringu stanowią strukturalną odpowiedź na kruchość globalnych łańcuchów dostaw. Choć generują one wyższe koszty operacyjne, oferują w zamian większą przewidywalność dostaw i mniejszą ekspozycję na "uzbrojoną współzależność" ze strony rywali systemowych. Mimo tendencji do zamykania się w ”blokach”, całkowita autarkia pozostaje niemożliwa i szkodliwa. Kluczowym wyzwaniem dla instytucji takich jak WTO pozostaje "reglobalizacja" – czyli włączanie nowych, bezpiecznych regionów do globalnego obrotu, co pozwoli zachować korzyści z handlu przy jednoczesnym rozproszeniu ryzyka koncentracji produkcji w jednym kraju.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Cambridge: Harvard University Press, 2019

2. Bown C. P., Crowley M. A. Import Protection, Business Cycles, and Exchange Rates: Evidence from the Great Recession. *Journal of International Economics*. 2013. Vol. 89, No. 1. P. 396–413.

3. CBAM – mechanizm dostosowywania cen na granicach z uwzględnieniem emisji CO2. *DB Energy*. URL: www.dbenergy.pl

4. European Commission. A New Industrial Strategy for Europe. COM(2020) 102 final. Brussels, 2020. 19 p.

5. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*. 2019. Vol. 44, No. 1. P. 42–79.

6. Global Trade Alert: Focus on International Subsidies. *University of St. Gallen*. URL: www.unisg.ch

7. Gorynia M., Mińska-Struzik E., Globalizacja versus deglobalizacja – co jest lepsze dla świata i Polski?, Biuletyn PTE nr 3(82). Sierpień 2018, s. 59

8. Leonard M. et al. Strategic Sovereignty: How Europe Can Regain the Capacity to Act. *European Council on Foreign Relations*. 2019. URL: ecfr.eu

9. Okonjo-Iweala N. Why the World Still Needs Trade. The Case for Reimagining – Not Abandoning – Globalization. *Foreign Affairs*. 2023. URL: www.foreignaffairs.com

10. Puślecki Z. W., Tradycyjne i nowe argumenty protekcjonizm handlowego na przykładzie Wspólnoty Europejskiej (Tradition and New Arguments for Trade Protectonism on the Example of the EEC). Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 54(1)/1992, 99-114.

11. Rajan R. G. Just Say No to “Friend-Shoring”. *Project Syndicate*. 2022. URL: www.project-syndicate.org

12. Stiglitz J. E. The End of Neoliberalism and the Rebirth of History. *Project Syndicate*. 2019. URL: www.project-syndicate.org

13. Yellen J. L. Remarks by Secretary of the Treasury Janet L. Yellen on Way Forward for the Global Economy. *Atlantic Council*. Washington D.C., 2022. URL: home.treasury.gov

W. Wantuch,
absolwentka studiów licencjackich,
Wydział Ekonomii i Finansów;
M. Lechwar,
dr inż.,
Katedra Ekonomii i Międzynarodowych
Stosunków Gospodarczych,
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

ROLA SPECJALNYCH STREF EKONOMICZNYCH W GOSPODARCE REGIONALNEJ I LOKALNEJ

Na świecie występują różne formy uprzywilejowanych stref gospodarczych, tj. bezcłowe porty, wolne strefy bankowe, wolne strefy ubezpieczeniowe, strefy eksportowe, parki technologiczne, czy specjalne strefy ekonomiczne, gdzie podmioty podejmujące działalność gospodarczą mogą liczyć na zwolnienia z ceł, ulgi podatkowe, niskie czynsze dzierżawne [2, s. 62-66; 7, s. 12-13]. Specjalne strefy ekonomiczne stanowią wydzielony obszar, na którym rząd ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej dzięki zachętom fiskalnym i regulacyjnym oraz rozbudowanej infrastrukturze. W ujęciu prawnym specjalna strefa ekonomiczna to wyodrębniona administracyjnie część terytorium państwa, przeznaczona do prowadzenia działalności gospodarczej na korzystniejszych warunkach niż uwarunkowania wynikające z przepisów regulujących krajową działalność gospodarczą. W ujęciu ekonomicznym jest ona enklawą gospodarczą, która stanowi instrument polityki gospodarczej, szczególnie strukturalnej i lokalizacyjnej, służący rozwojowi całego kraju, a także wspierający rozwój określonych jego regionów [1, s. 17–54]. Inna definicja wynika z Ustawy z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych. W rozdziale 1, artykule 2 możemy znaleźć następujące objaśnienie: Specjalną strefą ekonomiczną, zwaną „strefą”, jest wyodrębniona zgodnie z przepisami ustawy, niezamieszkała część terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, na której terenie może być prowadzona działalność gospodarcza na zasadach określonych ustawą [14].

Analiza funkcjonowania stref jest kluczowa, aby zrozumieć ich wpływ na rozwój gospodarczy. Stąd też celem głównym badań jest próba określenia wpływu specjalnych stref ekonomicznych na sytuację gospodarczą Polski ze szczególnym uwzględnieniem województwa podkarpackiego.

W Polsce pomysł utworzenia administracyjnie wyodrębnionych wolnych stref ekonomicznych pojawił się w latach 90. i wiązał się z próbą złagodzenia wysokiego wówczas bezrobocia strukturalnego w regionach, które szczególnie mocno zostały dotknięte tym zjawiskiem [4, s. 25, 26]. W Polsce funkcjonuje 14 SSE, które obejmują ponad 220 podstref zlokalizowanych ze wszystkich województwach. Jak wynika z opublikowanych danych przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, w roku 2022 sumaryczny obszar stref wynosił 22 949,5 ha, natomiast średni stopień

zagospodarowania stref wzrósł od poziomu 73,73%. Na koniec 2022 roku przedsiębiorcy posiadali 2106 ważnych zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej na obszarze stref, a skumulowana wartość zainwestowanego kapitału wniosła blisko 157 mld zł. Zgodnie z założeniami SSE mają funkcjonować do roku 2026 [5, s. 10-18; 6, s. 9-18].

Założenia dotyczące wpływu specjalnych stref ekonomicznych, a więc terenów inwestycyjnych, na rozwój lokalny zostały zawarte w koncepcji przyjętej przez E. Blakel'yego. Według niego gospodarkę lokalną należy postrzegać jako złożony proces, w którym pracowanie nad wzrostem gospodarczym odbywa się przy zaangażowaniu partnerów zewnętrznych, którzy są postrzegani jako napływający kapitał. Zgodnie z tą tezą zasoby wewnętrzne obszaru, do których zaliczyć możemy na przykład kapitał ludzki stają się tak samo istotne jak czynniki zewnętrzne, do których z kolei zaliczyć możemy wpływ inwestorów. J. Reijnen natomiast zwraca uwagę na tworzenie na terenie gmin korzystnego klimatu inwestycyjnego, a więc odpowiednie przygotowanie warunków do lokowania biznesu. Ważne jest, aby wykorzystywać do osiągania takiego celu zasoby wewnętrzne dostępne na danym obszarze, takie jak: kapitał ludzki, finansowy, infrastrukturalny, czy zasoby środowiska przyrodniczego. Jeszcze inaczej twierdzi P. Sekuła. Zgodnie z jego teorią władze i społeczność lokalna, lobby ekologiczne, stowarzyszenia społeczno-kulturalne oraz przedsiębiorcy „współdziałają ze sobą, mobilizując energię całego środowiska lokalnego, prowadzą do osiągnięcia powszechnie akceptowanych celów rozwoju lokalnego" [8, s. 18-24;13, s. 15-25].

Wyniki badań przedmiotowych przeprowadzonych na terenie całej Polski [9, s. 123-133), wskazują, że obserwacje dotyczące gmin pokrywają się z analizami powiatów. Większa aktywność gospodarcza oraz większa liczba podmiotów gospodarczych funkcjonujących na obszarach gmin zlokalizowanych na terenach SSE potwierdza wyższy stopień aktywizacji zawodowej oraz przedsiębiorczości. Powstanie nowych firm może oznaczać większą liczbę inwestycji podjętych na obszarach uprzywilejowanych, co z kolei może pociągać za sobą pojawienie się w regionie nowych branż.

Literatura skupiająca się na analizie na wpływu zatrudnienia generowanego w SSE na całkowite zatrudnienie w powiatach wskazuje, że wzrostowi zatrudnienia w SSE towarzyszył przeciętnie większy wzrost liczby pracujących w powiecie. Jedno nowo tworzone miejsce pracy lub też utrzymane, generowało około 0,5 miejsca pracy w powiatach znajdujących się poza strefą. Oznacza to, że każde utworzone 10 miejsc pracy przez przedsiębiorstwa działające na terenie strefy powodują wzrost zatrudnienia w powiecie poza strefą o około 5 osób. Funkcjonowanie SSE pozwala nie tylko na bezpośrednie tworzenie nowych miejsc pracy w przedsiębiorstwach, które działają na obszarach uprzywilejowanych, ale pośrednio przyczyniają się także do kreowania aktywności zawodowej w regionach około strefowych. Część inwestorów, którzy ulokowali swoje środki w strefę współpracuje na zasadzie kooperacji z firmami, które nie korzystają ze wsparcia udzielanego w ramach SSE, ale zlokalizowane są w powiatach, na terenie których je ustanowiono. Ponadto, ulokowanie inwestycji w strefach powoduje wzrost popytu na różne rodzaje usług przede wszystkim o

charakterze bytowym, finansowym czy transportowym. Na tej podstawie możemy stwierdzić, że działanie strefy wiąże się z generowaniem dodatkowych miejsc pracy zarówno na jej obszarze, jak i w jej bliskim otoczeniu [3, s. 159-177].

W przypadku ujęcia regionalnego roli specjalnych stref ekonomicznych w gospodarce regionalnej i lokalnej badaniami własnymi objęto zlokalizowaną w województwie podkarpackim Specjalną Strefę Ekonomiczną Euro-Park Mielec. Badania przeprowadzono w 2025 roku wykorzystując metodę dokumentacyjną oraz sondaż diagnostyczny. Na podstawie pozyskanych danych dokumentacyjnych można wskazać, iż Mielecka SSE oraz jej podstrefy, w tym dębicka oraz jasielska, odegrały istotną rolę w transformacji województwa podkarpackiego. Podstrefa dębicka jako jedna z podstref SSE Euro-Park Mielec została formalnie włączona do strefy w 2000 roku. Jej celem jest głównie wspieranie rozwoju gospodarczego regionu poprzez tworzenie atrakcyjnych warunków pod inwestycje. Liczba firm w podstrefie wzrosła z 40 w roku 2015 do 58 w roku 2022 [11; 13]. Ten znaczący przyrost wskazuje na ciągle rosnącą atrakcyjność obszaru dla inwestorów, co z kolei wpływa na większą różnorodność sektora gospodarczego. Wzrost liczby przedsiębiorstw sprzyja większej konkurencyjności regionu, co jest korzystne dla lokalnych organizacji oraz mieszkańców. Z kolei utworzenie i działalność podstrefy jasielskiej miało na celu przyciągnięcie inwestycji oraz stymulowanie lokalnego rynku pracy. W roku 2015 na jej terenie działało zaledwie 2-3 firmy, co świadczy o jej wczesnym etapie rozwoju. Do roku 2022 roku liczba firm wzrosła do około 10-12 [10], co z kolei wskazuje na rosnące zainteresowanie inwestorów, a także na pozytywny wpływ podstrefy na gospodarkę lokalną. Większa liczba podmiotów gospodarczych, przyczyniła się do wzrostu liczby zatrudnionych.

Mielecka SSE miała głównie przeciwdziałać wysokiemu bezrobociu, które w latach 90. XX wieku było na poziomie 22%. Diagnozowana różnorodność branżowa sprzyjała i nadal sprzyja wzrostowi konkurencyjności regionu i przyciąga inwestycje krajowe oraz zagraniczne. Przyczynia się do rozwoju gospodarczego regionu, ale przede wszystkim skutecznie dopasowuje się oraz zaspokaja potrzeby lokalnej społeczności, co znajduje swoje odzwierciedlenie w sytuacji na rynku pracy. Badana SSE zajmowała w 2024 roku trzecie miejsce w Polsce z największym udziałem w zatrudnieniu ogółem, który wynosił 9,88%. W tej strefie najwięcej pracowników zatrudniali: Pratt & Whitney Rzeszów, Firma Oponiarska Dębica, Lear Corporation Poland II (zakład w Jarosławiu), Bury i BorgWarner Poland. Pod względem wielkość zatrudnienia przypadającego na 1 ha najlepszy rezultat w kraju w 2024 r. również osiągnęła strefa mielecka – 69 etaty [6, s. 21, 25).

Badania ankietowe zostały skierowane głównie do pracowników Mieleckiej SSE oraz jej podstref jasielskiej i dębickiej. Ze względu na cel badania zastosowano próbę nielosową, celową. Pozwoliło to na dotarcie do osób posiadających wiedzę i doświadczenie związane z funkcjonowaniem SSE. Kwestionariusze rozprowadzono za pomocą elektronicznej platformy Forms. W badaniu wzięło udział 108 respondentów, którzy byli zróżnicowani pod względem płci, wieku, miejsca zamieszkania oraz wykształcenia. Największą grupę stanowiły osoby zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy (45,4%). W dalszej kolejności osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze

czasu pracy (14,8%) oraz osoby bezrobotne (12%). Osoby będące studentami lub uczniami stanowiły 14,8%, a emeryci i renciści 13% ankietowanych. Aż 81,5% badanych pracowało w firmie należącej do Mieleckiej SSE. Z uzyskanych opinii wynika, że 68,5% respondentów oceniło, że poziom zatrudnienia zwiększył się, podczas gdy 26,9% odpowiedziało, że nie zauważyło zmian. Tylko 4,6% badanych uznało, że poziom zatrudnienia zmniejszył się. Wyniki pokazują, że działalność MSSE miała pozytywny wpływ na podkarpacki rynek pracy przyczyniając się do wzrostu liczby miejsc pracy. Wysoki odsetek osób, które dostrzegły poprawę sytuacji na rynku pracy może świadczyć o skuteczności działań strefy w przyciąganiu inwestycji oraz tworzeniu nowych możliwości rozwoju i zatrudnienia dla mieszkańców województwa podkarpackiego. Opinie respondentów dotyczące atrakcyjności lokalnego rynku pracy po utworzeniu Mieleckiej SSE są zdecydowanie pozytywne. Aż 69,4% respondentów wskazało odpowiedź „raczej tak", a 22,2% „zdecydowanie tak", co wskazuje na przekonanie, że strefa przyczyniła się do poprawy sytuacji na rynku pracy. Zaledwie 5,6% nie miało zdania, a tylko 2,8% odpowiedziało „raczej nie". Otrzymane wyniki sugerują, że strefa ma istotne znaczenie i wpływ na postrzeganą atrakcyjność lokalnego rynku pracy, co może być związane z tworzeniem nowych miejsc pracy oraz rozwojem lokalnych przedsiębiorstw. Ponadto, aż 63% respondentów stwierdziło, że strefa powinna być dalej rozwijana wybierając odpowiedź „raczej tak", 27,8% wskazało na odpowiedź „zdecydowanie tak", 9,3% ankietowanych nie wyraziło swojego zdania w tej kwestii, nikt z badanych nie wybrał odpowiedzi „zdecydowanie nie" oraz „raczej nie". Te wyniki wskazują na silne przekonanie o dalszym potencjale Mieleckiej SSE w zakresie wspierania podkarpackiego rynku pracy i przyciągania nowych inwestycji.

Utworzenie Specjalnych Stref Ekonomicznych w Polsce miało na celu pobudzenie wzrostu gospodarczego, zwłaszcza na poziomie lokalnym, pełniąc rolę instrumentu stymulującego rozwój regionów. Badania wskazują, że cel jest ciągle realizowany, przyczyniając się do rozwoju jednostek terytorialnych szczebla lokalnego i regionalnego.

Badana podstrefa dębicka i jasielska Mieleckiej SSE są doskonałymi przykładami, jak obszary uprzywilejowane mogą wpływać na transformację lokalną i regionalną. Działalność podstref przyciąga inwestycje oraz wspiera rozwój lokalnej przedsiębiorczości, co znajduje swoje odzwierciedlenie we wzroście zatrudnienia i poprawie jakości życia mieszkańców. Analiza funkcjonowania wybranych podstref pozwala zrozumieć ich wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy oraz identyfikację potencjalnych wyzwań, przed którymi stoją w obliczu dynamicznych zmian zarówno społecznych, jak i gospodarczych.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Bazydło A., Smętkowski M. (2000). Specjalne strefy ekonomiczne – światowe zróżnicowanie instrumentu. W: E. Kryńska (red.), Polskie specjalne strefy ekonomiczne (s. 17–54). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

2. Czarnas M. (2011). Strefy uprzywilejowane ekonomicznie na świecie, Ekonomia 1(13) Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

3. Cicha-Nazarczuk M. (2021). Zróżnicowanie wpływu specjalnych stref ekonomicznych na rynek pracy w Polsce. Olsztyn: Instytut Badań Gospodarczych. DOI: 10.24136/eep.mon.2021.10.

4. Dorożyński T., Świerkocki J. (2022). Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce. Doświadczenia i perspektywy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego Łódź. DOI: 10.18778/8220-898-6.

5. Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2022 r. Druk nr 3306. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej IX kadencja. Warszawa 2022.

6. Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2024 r., Druk nr 1299. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej IX kadencja. Warszawa 2025.

7. Maroń J., Szmigiel K. (2017). Specjalne Strefy Ekonomiczne – szanse i wyzwania dla rozwoju gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 486, Wrocław. DOI: 10.15611/pn.2017.486.01.

8. Parysek J.J. (2001). Podstawy gospodarki lokalnej. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

9. Patusiak R., Jasiniak M., Keller J., Krzeczewski B. (2016). Wpływ specjalnych stref ekonomicznych na gospodarkę i społeczeństwo. Doświadczenia Polski. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI:10.18778/8088-564-6

10. Raport o stanie Powiatu Jasielskiego 2015 i 2022, URL: https://samorzad.gov.pl/web/powiat-jasielski/raport-o-stanie-powiatu-jasielskiego.

11. Raport o stanie Gminy Dębica za rok 2022 i 2024, Urząd Gminy Dębica, URL: https://bip.ugdebica.pl/raport-o-stanie-gminy-debica.

12. Special Economic Zones: Performance, Good Practices and the Way Forward, World Bank, Washington, DC 2019, s. 15-25.

13. Strategia rozwoju dębicko-ropczyckiego obszaru funkcjonalnego z roku 2016, URL: https://debica.pl/dokumenty-strategiczne/strategia-zintegrowanych-inwestycji-terytorialnych-debicko-ropczyckiego-obszaru-funkcjonalnego/.

14. Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz. U. 1994 Nr 123 poz. 600.

I. Wilk,
Magister,
Asystent w Katedrze Metod Ilościowych i Informatyki Gospodarczej,
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

ZNACZENIE ANALIZY DANYCH W PODEJMOWANIU DECYZJI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wprowadzenie i problem badawczy

W czasach ciągłego rozwoju i postępu każda jednostka ma dostęp do niewyobrażalnie dużych zbiorów danych. Paradoksalnie obecnie problemem nie jest brak informacji, lecz ich zbyt duża ilość, co przekłada się na szum informacyjny, utrudniający znalezienie tych prawdziwych i istotnych informacji. Powszechny dostęp do danych można więc rozpatrywać w aspekcie korzyści i zagrożeń. Bez wątpienia ma to istotny wpływ na przedsiębiorstwa, które codziennie podejmują wiele decyzji, dotyczących ich istnienia.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie rangi analizy danych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W artykule wykorzystana zostanie analiza literatury przedmiotu, a także raport z przeprowadzonego badania, odnoszący się do niniejszego tematu.

2. Wyniki badań i dyskusja

Kwestią niezbędną do przeprowadzenia analizy danych są dane, które mogą być interpretowane wielorako. Można je rozumieć jako rzeczywiste informacje, które są wykorzystywane do wykonywania obliczeń lub formułowania wniosków. Inna definicja ukazuje je jako zbiór zbędnych i istotnych informacji koniecznych do obrobienia w celu ukazania ich znaczenia. W literaturze można znaleźć pogląd, iż dane same z siebie oznaczają niewiele, ponieważ stają się istotne dopiero w momencie dokonania analizy i interpretacji [1, s. 2].

Z kolei sama analiza danych jest wyjaśniana jako proces, podczas którego następuje porządkowanie i organizowanie surowych danych w celu wydobycia użytecznych informacji, np. w postaci rozkładu danych, zależności, czy trendów. Następnie wyniki tego procesu mogą być przedstawiane w postaci tekstu, wykresów, a także grafik. Umożliwiają one podsumowanie danych, dzięki którym odbiorca może w szybki i intuicyjny sposób zapoznać się z głównymi wnioskami przeprowadzonego procesu [2, s. 10-11].

Wśród rodzajów analizy danych wymienia się analizę: tekstu, statystyczną, diagnostyczną, predykcyjną, preskryptywną [2, s. 11]. Natomiast do etapów procesu analizy danych zalicza się: określenie celu i zastosowania analizy danych, gromadzenie danych, czyszczenie danych, analiza danych oraz interpretacja wyników i sformułowanie wniosków [2, s. 11-12].

Mając świadomość istoty analizy danych możliwe jest określenie jej przydatności w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Pierwszym aspektem jest poprawa efektywności operacyjnej poprzez odnalezienie obszarów nieefektywnego wykorzystania posiadanych zasobów oraz zdiagnozowanie sfery wymagającej

ulepszenia. Analiza danych odgrywa tutaj kluczową rolę z uwagi na szybkość analizy dużego zbioru danych, co przekłada się na wydajność tego procesu i szybkość podejmowania decyzji. Optymalizacja procesów jest możliwa dzięki monitorowaniu wykorzystania posiadanych zasobów w czasie rzeczywistym, np. linii produkcyjnej, i dynamicznego reagowania na pojawiające się przestoje [3, s. 340-341].

Bardzo istotne jest także zwiększenie dokładności podejmowania decyzji, dzięki zmniejszeniu błędów ludzkich, które mogą wynikać np. ze stronniczości, chęci uzyskania indywidualnych korzyści, zmęczenia, braku czasu na pogłębioną analizę danych, czy braku pełnej wiedzy w konkretnym zakresie [3, s. 340-341].

Analiza danych jest bardzo przydatna w kontekście badania opinii publicznej i wzmocnienia relacji z klientami. Może przyczynić się do skonstruowania dokładniejszego systemu rekomendacji i promocji skierowanego do konkretnej grupy klientów w oparciu o np. ich decyzje, zainteresowania, preferencje, czy poprzednio dokonane zakupy [3, s. 340-341].

Proces, będący przedmiotem niniejszych rozważań, jest również przydatny w kontekście budowania modelu prognostycznego, ponieważ uporządkowanie i analiza danych historycznych wpływa na umocnienie umiejętności prognozowania. Przewidywanie wielkości popytu na dobra i usługi przedsiębiorstwa wpływa na organizację procesu produkcji, magazynowania i transportu, stąd może przyczynić się do eliminacji marnotrawstwa zasobów, optymalizacji czynności i zwiększenie efektywności finansowej [3, s. 340-341].

Analizowanie danych jest również istotne dla przedsiębiorstw międzynarodowych z uwagi na wspomaganie identyfikowania szans i możliwości, a także sporządzenia strategii działania [4, s. 21]. Funkcjonowanie na rynku o szerszym zasięgu wymaga analizy ogromnych zbiorów danych z uwagi na większą skalę działania jednostki.

Jednakże wdrożenie omawianego procesu w przedsiębiorstwie może być utrudnione. Wśród wyzwań związanych z wykorzystywaniem analizy danych można wymienić: niejednoznaczną jakość danych, niewystarczającą infrastrukturę techniczną, brak wykwalifikowanych osób odpowiadających za analizę danych, nieodpowiednią kulturę organizacyjną i sprzeciw kierownictwa przed wdrożeniem procesu decyzyjności w oparciu o dane, a nie własne przekonania [4, s. 21].

Niniejsze rozważania teoretyczne wymagają konfrontacji z praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce. W dalszej części zostaną przedstawione wyniki badania, przeprowadzonego przez Algolytics, które zostało zrealizowane za pomocą indywidualnych wywiadów online. Badaniem objęto pracowników z różnych stanowisk z przedsiębiorstw o różnej wielkości i funkcjonujących w różnych branżach, zatrudniających minimum 10 pracowników. W listopadzie i grudniu 2024 roku zebrano 756 wywiadów [5, s. 10]. Z uwagi na ograniczoną objętość niniejszej pracy przedstawione zostaną tylko wybrane wyniki.

Tabela 1

Największe utrudnienia w firmie przy realizacji zadań z obszaru analityki i danych (w %)*

Odpowiedź	Odsetek ankietowanych
brak kompetencji w zespołach biznesowych	23,3
brak odpowiedniego budżetu lub budżet niedopasowany do zakresu prac	22,0
brak kompetencji analitycznych	21,6
niewystarczające zasoby techniczne (IT, analityka, data science)	21,3
brak kompetencji technicznych	19,3
niska jakość danych / brak danych	16,5
brak odpowiednich narzędzi	15,6
brak infrastruktury (serwery, usługi chmurowe)	9,8
brak wsparcia organizacyjnego i strategicznego	9,4
brak wsparcia kluczowych osób, decydentów w mojej firmie/organizacji	9,3
brak umiejętności priorytetyzacji prac i szacowania efektów poszczególnych projektów	9,3
brak jasnych zasad prawnych i wsparcia ze strony działu prawnego	4,8
żadne z powyższych	19,6

*Możliwe zaznaczenie maksymalnie 3 odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [5, s. 52]

Wśród trzech największych ograniczeń związanych z realizacją projektów w obszarze analityki i danych można wymienić: brak kompetencji w zespołach biznesowych (23,3% respondentów), brak odpowiedniego budżetu lub budżet niedopasowany do zakresu prac (22,0%) oraz brak kompetencji analitycznych (21,6%). Niewiele mniej ankietowanych wskazało na niewystarczające zasoby techniczne (21,3%). Niemalże 1/5 badanych (19,6%) stwierdziła, że żadne z podanych barier nie ogranicza im realizacji zadań w omawianym obszarze. Można więc dostrzec, iż ograniczenia wymienione w opracowaniach teoretycznych, znajdują potwierdzenie w realnych problemach, z którymi mierzą się przedsiębiorstwa.

Warto zauważyć, iż niedobór funduszy i zasobów można zniwelować w wyniku przetransferowania środków finansowych z innych celów lub uzyskania finansowania zewnętrznego. Jednakże deficyt kompetencji analitycznych i technicznych stanowi większe utrudnienie, bowiem proces ich nabywania lub rozwijania wymaga czasu oraz odpowiednich predyspozycji pracowników. Ponadto znaczącą barierą może być brak zrozumienia potrzeby wprowadzenia procesu analizy danych na szczeblu kadry zarządzającej, co przekłada się na brak strategii i działań w tym zakresie.

W przytaczanym badaniu poruszona została również kwestia podejmowanych czynności, które mają na celu ulepszenie procesu analizy danych (tabela 2).

Tabela 2

Realizowane działania mające na celu poprawę jakości, dostępności i częstości wykorzystywania danych (w %)*

Odpowiedź	Odsetek ankietowanych
szkolenie pracowników w zakresie wykorzystania danych	45,5
wdrażanie narzędzi do wizualizacji i raportowania danych (Business Intelligence)	36,1
audyt i monitorowanie jakości danych w czasie rzeczywistym	26,7
inwestycja w narzędzia do poprawy jakości danych (narzędzia Data Quality)	26,3
wdrożenie procesów zarządzania danymi (Data Governance)	24,2
współpraca z dostawcami zewnętrznymi w celu wzbogacenia danych	22,9
implementacja procesów czyszczenia, walidacji i standaryzacji danych (ETL)	21,4
centralizacja danych w jednolitej platformie (Hurtowanie danych, Datalake)	20,0
inne	0,1
nie wiem	8,2
nie podejmujemy żadnych z tych działań	10,8

*Możliwe zaznaczenie wielu odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [5, s. 95]

Pozytywnym i dającym nadzieję faktem jest to, iż najwięcej respondentów wskazało na realizowanie szkoleń pracowników w zakresie wykorzystania danych (45,5%) oraz wdrażanie narzędzi do wizualizacji i raportowania danych (36,1%). Korzystne jest również wdrażanie procesów związanych z analizą danych. Jest to więc próba zapełnienia zdiagnozowanej luki kompetencyjnej i technicznej. Jednakże niepokojące jest to, iż 10,8% zadeklarowało brak podejmowanych działań w tym zakresie.

3. Wnioski końcowe

Podsumowując poczynione rozważania, należy stwierdzić, iż przydatność analizy danych w przedsiębiorstwach jest znacząca, zwłaszcza w dużych jednostkach działających na wielu rynkach jednocześnie. Bezsprzecznie omawiany proces ma duże znaczenie dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych na wielu płaszczyznach działalności, a więc dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jednakże jego wdrożenie i stosowanie jest ograniczone przez liczne bariery, co zostało potwierdzone przez wyniki przytaczanego badania. Mimo podjętych już działań, nadal można zidentyfikować obszary do dalszej poprawy. Kluczowa do zmian wydaje się być świadomość znaczenia analizy danych w dzisiejszym świecie oraz decyzja o jej wykorzystaniu.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Alem D. D., *An overview of data analysis and interpretations in research*, “International Journal of Academic Research in Education and Review”, 2020, nr 8(1), s. 1-27. DOI: 10.14662/IJARER2020.015.

2. Islam M., *Data Analysis: Types, Process, Methods, Techniques and Tools*, "International Journal on Data Science and Technology", 2020, nr 6(1), s. 10-15. DOI: 10.11648/j.ijdst.20200601.12.

3. Sun Y., *The Impact of Data Analysis on Business Operations Management and Decision Making*, "Academic Journal of Management and Social Sciences", 2025, nr 13(3), s. 339-343. DOI: 10.54097/wdw04190.

4. Chandrodaya M., Breadly A., Bái X. Q., *The Role of Data Analytics in Strategic Decision Making in Multinational Companies*, "International Journal of Strategic Accounting and Business Management", 2024, nr 1(1), s. 21–25. Pobrane ze strony: https://instractbee.technolabs.co.id/index.php/instractbee/article/view/6.

5. Algolytics, *Ocena dojrzałości polskich firm w obszarze analizy danych i AI*, 2025, s. 1-222. URL: https://all.algolytics.com/hubfs/Raport_BadanieAI2025/Algolytics_2025_Ocena_dojrzalosci_polskich_firm_AI_analiza_danych.pdf?utm_campaign=Raport%20dojrza%C5%82o%C5%9B%C4%87%20AI&utm_medium=email&_hsmi=106758803&utm_content=106758803&utm_source=hs_automation.

M. Wosiek,
PhD,
Faculty of Economics and Finance;
University of Rzeszow Rzeszów (Polska)

GOSPODARKA WSPÓŁDZIELENIA A ROZWÓJ ALTERNATYWNEGO FINANSOWANIA W KONTEKŚCIE PROBLEMU LUKI FINANSOWANIA

Gospodarka współdzielenia (*sharing economy)* bazująca na udostępnianiu niewykorzystywanych zasobów jest znanym podejściem w działalności biznesowej, czego przykładem jest dzielenie zasobów (np. współużytkowanie sprzętu) w domenie B2B (*business to business*) lub B2C (*business to consumer*). Rozwój technologii informacyjnym oraz platform społecznościowych rozszerzył możliwości zastosowania tego typu praktyk na transakcje C2C (*consumer to consumer*), co utorowało drogę nowym modelom biznesowym w różnych sektorach gospodarki (np. Uber, Airbnb) [1]. W sektorze usług finansowych dało to impuls do rozwoju tzw. alternatywnego finansowania, czyli dostarczania produktów finansowych poza tradycyjnymi, nadzorowanymi kanałami dystrybucji (poza systemem bankowym czy emisją akcji) [2, s. 137]. Obejmuje to takie sposoby finasowania jak: platformy pożyczkowe i pożyczki w modelu P2P (*peer-to-peer*), a także platformy crowdfundingowe i różne modele finansowania społecznościowego (inwestycyjne, oparte o nagrody czy donacyjne). Rozwój obu form finansowania jest możliwy dzięki szerszemu wykorzystaniu technologii ICT w świadczeniu usług finansowych (Fin-Tech). Dodatkowym sprzyjającym czynnikiem jest rosnąca akceptacja założeń oraz mechanizmów gospodarki współdzielenia, ukierunkowanej na bardziej efektywne wykorzystanie niewykorzystywanych zasobów dostarczanych w sposób partycypacyjny,

decentralizację i demokratyzację procesów wymiany oraz redukcję kosztów transakcyjnych przez platformizację usługi, czyli wykorzystanie platform on-line do kojarzenia i przeprowadzania transakcji biznesowych [3].

Jednym z wyróżników finansowania alternatywnego jest m.in. bardziej elastyczne podejście do ryzyka, co od strony podażowej predysponuje tego typu finansowanie do wypełniania luki finansowania tworzonej przez konserwatywne i ostrożnościowe podejście do udzielania kredytów przez podmioty bankowe. Od strony popytowej, jako potencjalni beneficjenci takiego finansowania wskazywane są podmioty gospodarcze natrafiające na ograniczenia w dostępie do kapitału, jak start-upy, przedsiębiorstwa innowacyjne, czy przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Powstaje zatem pytanie, w jakim zakresie zmiany w sektorze usług finansowych zachodzące pod wpływem przenikania mechanizmów gospodarki współdzielenia sprzyjają ograniczeniu problemu luki finansowania? Poszukując odpowiedzi na to pytanie, jako cel główny opracowania przyjęto rozpoznanie wpływu gospodarki współdzielenia na zmiany w sektorze usług finansowych oraz określenie ich znaczenia dla rozwiązania problemu luki finansowania. Analizami objęto w szczególności okres 2018-2025.

Alternatywne finansowanie jako narzędzie zmniejszania luki kapitałowej – ujęcie teoretyczne

Luka finansowania oznacza problemy podmiotów gospodarczych z dostępem do finansowania zewnętrznego, zarówno własnego (inwestorzy zewnętrzni) – luka kapitałowa, jak i obcego (dłużnego, głównie pod postacią kredytów bankowych) – luka kredytowa [4]. Ogólnie rzecz biorąc, problem ten wynika z niedoskonałości rynku finansowego i ograniczonej zdolności sektora MŚP do pozyskiwania odpowiednich form kapitału. Typowymi przyczynami są: asymetria informacji między przedsiębiorcą a finansującym, wysokie ryzyko operacyjne i technologiczne, brak zabezpieczeń oraz krótka historia działalności, czy też trudności w wycenie innowacyjnych projektów [5], które łącznie przekładają się na brak zdolności kredytowej. Dodatkowo nastawienie inwestorów prywatnych (*business angels*) i funduszy wysokiego ryzyka (*venture capital)* na projekty biznesowe o potencjalnie szybkiej i dużej dynamice wzrostu, a niekiedy także niższy poziom rozwoju rynku kapitałowego, generują problem ograniczonego dostępu do udziałowego finansowania zewnętrznego. Alternatywne finansowanie pozwala przełamać wskazane wyżej bariery, zarówno te które występują w bankowych modelach oceny ryzyka, jak i te wynikające ze specyfiki funkcjonowania rynku kapitałowego.

W odniesieniu do luki kredytowania, pożyczki P2P oraz crowdfunding umożliwiają bardziej elastyczne pozyskanie finansowania dłużnego, przy niższych wymaganiach dotyczących zabezpieczeń. Jednocześnie – w porównaniu do finansowania bankowego – są to formy zdecentralizowane, które mają potencjał, aby aktywizować dodatkowe źródło kapitału w gospodarce (obok inwestorów instytucjonalnych) poprzez angażowanie inwestorów/pożyczkodawców indywidualnych (*tzw. smart crowd*). Ponadto platformy mogą także niwelować, chociaż częściowo, asymetrię informacji. Ich mechanizm działania obejmuje bowiem, oprócz weryfikacji projektów, udostępnianie ocen społecznościowych, komentarzy i ratingów, co zwiększa transparentność.

Poprzez demokratyzację źródeł pozyskiwania kapitału, alternatywne finansowanie może także kompensować częściowo lukę kapitałową. Daje bowiem przedsiębiorcom możliwość pozyskiwania zewnętrznego kapitału własnego poza obrotem giełdowym. Szczególną alternatywę dla rynku regulowanego tworzy crowdfunding udziałowy, który jednocześnie cechuje się niższymi barierami wejścia, ze względu na niższe wymogi kapitałowe i mniejszą formalizację (brak wymagań prospektowych) niż tradycyjny rynek giełdowy [6]. Crowdfunding udziałowy jest postrzegany jako alternatywna dla giełdy forma pozyskania kapitału szczególnie przez firmy we wczesnych fazach rozwoju, w mniejszym zaś stopniu przez firmy dojrzałe, poszukujące dużych emisji kapitału i wysokiej płynności [7].

Platformy pożyczkowe i crowdfundingowe są także alternatywą dla przedsiębiorstw, które nie spełniają kryteriów funduszy VC oraz aniołów biznesów. Dotyczy to projektów mniej podatnych na skalowanie (niszowa produkcja, usługi lokalne), o umiarkowanym potencjale zwrotu, prowadzonych przez przedsiębiorców bez doświadczenia w pozyskiwaniu kapitału wysokiego ryzyka. Przykładowo: crowdfunding udziałowy pozwala finansować przedsięwzięcia o charakterze społecznościowym lub lokalnym, które nie są atrakcyjne dla VC, platformy *crowdlending P2P* finansują firmy o niższym potencjale skalowania, ale generujące stabilne przepływy pieniężne, a finansowanie oparte na przedsprzedaży (*reward crowdfunding*) pozwala rozwijać produkty zanim projekt wejdzie w fazę komercjalizacji.

Alternatywne finansowanie może stanowić istotny mechanizm kompensujący lukę finansowania powstającą zarówno w warunkach słabo rozwiniętego rynku kapitałowego, jak i w wyniku selektywnej orientacji inwestorów wysokiego ryzyka oraz ostrożnego i konserwatywnego podejścia sektora bankowego. Mimo tych korzyści, alternatywne finansowanie wiąże się również z istotnymi ryzykami oraz ograniczeniami, rzutującymi na możliwości skutecznego ograniczania luki finansowania w gospodarce narodowej. *Są to m.in. [8]:*

– ograniczona skala pozyskiwania kapitału – alternatywne formy finansowania pozwalają zazwyczaj pozyskać na mniejszą skalę niż tradycyjne instrumenty rynku kapitałowego;

– niska płynność udziałów i rak zorganizowanego rynku wtórnego, co tworzy dla inwestorów bariery wyjścia z inwestycji,

– brak stabilnych oraz kompleksowych regulacji, co utrudnia skuteczną ochronę uczestników rynku,

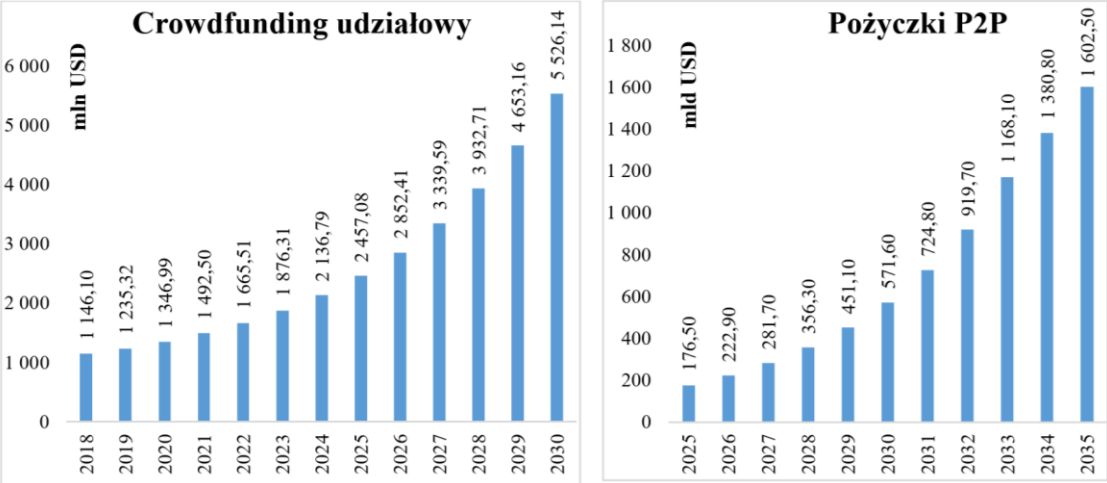
– wysoka ekspozycja na ryzyko operacyjne, informacyjne oraz oszustw i nadużycia,

– ograniczona wiedza przedsiębiorców oraz inwestorów, m.in. ze względu na krótką historię rynkową.

Wymienione wyżej czynniki istotnie ograniczają rolę alternatywnych form finansowania w systemowej, długoterminowej i znaczącej redukcji luki finansowania w gospodarce narodowej.

Sektor alternatywnego finansowania
a luka finansowania – empiryczna weryfikacja

Dane globalne wskazują na rosnącą dynamikę zarówno rynku pożyczek P2P, jak i transakcji crowdfundingowych (rys. 1).



Rysunek 1. Wartość transakcyjna światowego rynku alternatywnych finansów
Źródło: 9; 12

W 2018 r. wartość rynku crowdfundingu udziałowego szacowano na 1,14 mld USD, a w 2024 r. na 2,5-2,65 mld USD, oczekując jednocześnie, że do 2030 r. osiągnie on wartość 3,25-5,5 md USD [9; 10]. Z kolei wartość światowego rynku pożyczek P2P oszacowano w 2018 r. na ok. 123,7 mld USD [11], a w 2025 r. na 176,5 mld USD, z prognozą osiągnięcia w 2035 r. wartości 1602,5 mld US [12] (rys. 1).

Z tych danych wynika, że globalnych rynek alternatywnych finansów z roku na rok zwiększa swój zasięg oraz potencjał do aktywizowania dodatkowego źródła finansowania projektów gospodarczych, tym samym przyczyniając się do domykania luki finansowania. Biorąc jednak pod uwagę, że większość transakcji na tym rynku (ok. 58%) w 2024 r. generowały platformy pożyczek P2P [9], a dodatkowo, rynek ten był zdominowany przez segment pożyczek konsumenckich (62,7%), rzeczywisty wkład alternatywnych finansów, zwłaszcza finansowania pożyczkowego P2P, w ograniczanie luki finansowania jest mniejszy niż wynikałoby to z danych ogólnych.

Warto jednak podkreślić, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP coraz częściej korzystają z platform P2P w celu pozyskania kapitału obrotowego, finansowania sprzętu lub ekspansji. W prognozach przewidujących wzrost rynku P2P, najbardziej dynamiczne zmiany w latach 2026-2035 oczekiwane są właśnie w segmencie pożyczek dla przedsiębiorstw [12]. Jednocześnie platformy fintechowe ciągle dostosowują usługi do unikalnych potrzeb małych firm, co jest podstawą do oczekiwania zwiększenia znaczenia pożyczek P2P w ograniczaniu problemu luki kredytowej.

W 2025 r. na crowdfunding inwestycyjny i donacyjny przypadało około 27%, a na faktoring społecznościowy (*invoice trading*) 15% transakcji w sektorze alternatywnych finansów [9]. Biorąc dodatkowo pod uwagę, że rozwiązania dedykowane typowo projektom gospodarczym, jak crowdfunding udziałowy stanowiły ok. 10-12% globalnych transakcji finansowania społecznościowego, obecny wkład tej formy alternatywnego finansowania w ograniczanie luki kapitałowej należy ocenić umiarkowanie pozytywnie. Trzeba jednak dodać, że z crowdfundingu kapitałowego korzystają przede wszystkim startupy (62%), małe firmy (25%) oraz

średnie przedsiębiorstwa (13%). Jest to zatem źródło adresowane w szczególności do przedsiębiorstw narażonych na wykluczenie z finansowania bankowego lub kapitałowego. Ponadto jest to elastyczne i względnie szybkie źródło pozyskiwania środków finansowych. W 2024 r. średni czas trwania kampanii wyniósł 34 dni (ok. 60% firm), a około 16% kampanii osiągnęło pełne finansowanie w czasie krótszym niż 14 dni. Jednocześnie te dane odzwierciedlają rosnące zaufanie inwestorów do takiego sposobu lokowania środków.

Od strony popytowej, zarówno w finansowaniu P2P, jak i crowdfundingowym dominują inwestorzy indywidualni. Na rynku europejskim, według danych ESMA, stanowili oni ok. 88% uczestników platform crowdfundingowych. Oznacza to, że alternatywne finansowanie nie tylko zwiększa podaż kapitału, ale również ją dywersyfikuje, zmniejszając zależność przedsiębiorców od banków i instytucji VC [13].

Crowdfunding udziałowy nie jest jednak stabilnym źródłem finansowania, gdyż mniej niż połowa (47%) kampanii crowdfundingowych w 2024 r. zakończyła się sukcesem. Co więcej, potencjał alternatywnych finansów do niwelowania luki kapitałowej jest zróżnicowany geograficznie. Liderami światowego rynku finansowania P2P oraz crowdfundingu udziałowego były USA (w latach 2024-2025 zajmowały około 37,4% światowego rynku P2P i ok. 48% globalnych transakcji crowdfundingu udziałowego), a w Europie – Wielka Brytania, Niemcy i Francja. Wynika z tego, że najbardziej dojrzałe ekosystemy alternatywnych finansów posiadają kraje wysoko rozwinięte, o relatywnie mniejszej skali luki finansowej. W tych krajach alternatywne źródła finansowania nie tyle zastępują, co uzupełniają finansowanie bankowe i venture capital. Z kolei kraje słabiej rozwinięte cechuje też niski poziom rozwoju alternatywnego finansowania, tak pod względem wolumenu, jak i technologii. W tych gospodarkach jednak alternatywne sposoby finansowania mają większe znaczenie w ograniczaniu luki finansowania, ze względu na słabość tradycyjnego rynku finansowego [14].

Podsumowanie

Zmiany w sektorze usług finansowych wywołane przez mechanizmy gospodarki współdzielenia sprzyjają ograniczaniu luki finansowania. Zwiększają dostępność finansowania dłużnego i kapitałowego, redukują asymetrię informacji oraz aktywizują indywidualnych inwestorów. Platformy crowdfundingowe i P2P przełamują bariery typowe dla banków i rynku kapitałowego, umożliwiając finansowanie startupów, małych firm i projektów nieuwzględnianych przez tradycyjnych inwestorów. Niemniej, pełnią rolę uzupełniającą w stosunku do tradycyjnego finansowania bankowego oraz kapitałowego. Ich wpływ jest ograniczony przez skalę działania, towarzyszące ryzyka, a także słabe regulacje. Prowadzi to do finalnej konkluzji, że alternatywne finansowanie może znacząco zmniejszać lukę finansowania, ale na chwilę obecną nie stanowi jednak stabilnego, systemowego rozwiązania tego problemu.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Bartosik K., Innowacyjne formy finansowania w gospodarce współdzielenia – szanse i zagrożenia w zarządzaniu kapitałem. *Nauki Ekonomiczne*, 2025, nr 41, s. 215– 236.

2. Waszkiewicz A.E., *Finanse alternatywne – elektroniczne innowacje finansowe*. Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 2016, nr 2(319), s. 135- 152.

3. Waśkiewicz A., *Ewolucja społeczna? Ekonomia w spółdzielni jako nowa wizja ładu społecznego*. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 2022, nr 84, s. 179-195.

4. Lopez de Silanes E., NcCahery D., Shoenmaker D., Stanisic D., *The European Capital Market Study. The estimation of the financing gap of SMEs*, Amsterdam 2015.

5. Prędkiewicz K., *Granice luki kapitałowej w Polsce*. Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, 2013, nr 901, s. 129-143.

6. Löher J., *The equity crowdfunding choice: A demand-side perspective*. Journal of Business Economics, 2025, nr 95, s. 527–551.

7. Cumming D., Meoli M., Vismara S., *Does equity crowdfunding democratize entrepreneurial finance?* Small Business Economics, 2021, Vol. 56, No. 2, s. 533- 552.

8. Śliwiński P.P., *Equity crowdfunding IPOs: Under or overpricing? The case of Poland as an example of quickly catching up economy*. Equilibrium. Quarterly Journal of Economic Policy, 2025, nr 20(4), 1493–1534.

9. Crowdfunding Market (2025 – 2030). Market Analysis Report. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/crowdfunding-market-report

10. Equity Crowdfunding Market Overview. URL: https://www.marketreportsworld.com/market-reports/equity-crowdfunding-market-14719112

11. Alternative Finance Market – Size and Forecast 2024-2028. URL: https://www.technavio.com/report/alternative-finance-market-industry-analysis

12. Peer to Peer (P2P) Lending Market Size, Share, and Trends 2026 to 2035. URL: https://www.precedenceresearch.com/peer-to-peer-lending-market

13. URL: https://eurocrowd.org/

14. Ziegler I in., The 2nd Global Alternative Finance Market Benchmarking Report, Cambridge Centre for Alternative Finance. URL: https://www.crowdfundinsider.com/wp-content/uploads/2021/06/CCAF-Global-Benchmark-Report-2021-v0_6.pdf

H. Zhovtiak,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Marketing;
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

DEVELOPMENT OF THE POTENTIAL OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Given the strategic course of the state towards the digital transformation of the economy and the importance of the construction industry in the country's post-war reconstruction, there is an urgent need for a thorough analysis of the advantages and risks of implementing digital tools in the activities of construction enterprises, as well as for identifying ways to enhance their potential.

Digital business transformation is not merely the introduction of new technologies into an existing business model. First and foremost, digitalization involves a profound restructuring of business processes and the organization of company activities through the implementation of modern digital solutions.

The global construction industry is also actively involved in digital transformation processes. Its digitalization occurs through both the implementation of digital tools and the automation of operational processes and the transition to digital communication channels. In particular, cloud technologies have made it possible to digitize large volumes of information, effectively structure it, and use it in management. Additionally, the integration of digital network solutions has enabled systemic monitoring of construction project implementation and enhanced the reliability of structures.

Digital technologies, including sensors, smart machines, and innovative materials, provide the ability to model construction objects and conduct in-depth analysis of related digital information. As a result of the digital revolution, there has been a transition to the concept of "Construction 4.0" or intelligent construction. This approach implements integrated management of all stages of construction object creation – from design to operation, with a focus on forecasting, planning, and controlling business processes.

Intelligent construction is based on four key digital technologies: 3D printing, the Internet of Things, virtual reality, and Big Data. Their application allows for increased safety, efficiency, and reduced costs at various stages of construction. According to experts, the digitalization of construction projects can reduce construction costs by 5–10% and operating costs by 10–20% [1].

Among the main advantages that have contributed to the growing interest of construction companies in the digital transformation of their business processes, the following should be highlighted:

1. Firstly, digital technologies significantly simplify and increase the efficiency of construction processes. The use of modeling and virtual reality technologies to create digital twins of structures allows participants in a construction project to quickly

manage information and track changes in real-time, which reduces the number of errors during actual construction.

2. Secondly, the implementation of digital solutions contributes to increasing the environmental responsibility of companies, as models that can be updated in real-time reduce the negative impact on the environment.

3. Thirdly, cloud technologies promote the automation of processes in construction, ensure greater project flexibility, and, as a result, shorten their life cycle.

4. Fourthly, digital tools create a single integrated environment where all participants in the construction process can coordinate actions, exchange data, jointly plan, and monitor the progress of work.

5. Fifthly, the use of robotics, drones, and autonomous equipment significantly reduces the labor intensity of construction work, decreases the physical load on workers, and increases the level of safety on the construction site.

However, the digital transformation of the construction industry is accompanied by a number of challenges and threats. One of the main problems is the insufficient level of digital literacy among employees, as well as the lack of necessary skills to work with new technologies. A significant obstacle is also the internal resistance of companies to change, particularly the lack of understanding of the potential economic benefits of digitalization, which complicates the implementation of digital development strategies.

In addition, the implementation of digital solutions is hampered by the lack of unified standards for their application and incompatibility with existing technical infrastructure. Important constraining factors remain the varying levels of digital maturity of companies and the complex financial and economic situation that arose as a result of the global pandemic, which slowed down the pace of digital changes in the industry.

For most Ukrainian construction companies, digital transformation remains a desired but not yet realized path of business development. Despite its critical importance for Ukraine's economic growth and post-war recovery, the vast majority of domestic enterprises still use outdated technologies and building materials.

The integration of digital technologies into the activities of construction companies opens up wide opportunities: visualization of project processes, timely detection of violations and losses, cost optimization, ensuring transparency of information and effective communication, accelerating project implementation, shortening the construction life cycle, increasing productivity, quality staff training, effective organization of teamwork, and increasing the level of labor safety.

The key factor in ensuring the development potential of construction enterprises is the development and approval of a company's digital transformation strategy. For this, it is important that both management and employees understand the value and strategic goals of digital changes. This can be ensured through the implementation of a personnel training system for working with digital technologies, as well as conducting informational and explanatory work.

Thus, digitalization acts as the main driver of modern economic transformations, and its implementation is a necessary condition for achieving sustainable growth and

increasing the competitiveness of enterprises. In this context, a digital transformation strategy acquires key importance as a tool for developing the potential of construction enterprises.

References

1. Tsyfrovizatsiya budivel′noyi haluzi: perevahy ta vyklyky. Digitization of the construction industryadvantages and challenges. URL: https://dedalsoft.com.ua/blog/tsifrovizatsiya-budivelnoi-galuzi

J. Żurek,
Doktor,
adiunkt w Katedrze Rynków Finansowych i Finansów Konsumenckich,
Wydział Ekonomii i Finansów;
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (*Polska)*

STABILNOŚĆ FINANSÓW PUBLICZNYCH A REALIZACJA ZADAŃ PAŃSTWA

Zakres oraz organizacja sektora finansów publicznych pozostają ściśle związane z kierunkami polityki społeczno-gospodarczej państwa. Polityka ta wyznacza priorytety dotyczące redystrybucji środków publicznych, finansowania usług społecznych, realizacji inwestycji publicznych oraz działań stabilizujących gospodarkę [1, s. 15]. Rozwój i zwiększanie skali finansów publicznych może prowadzić zarówno do pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji dla funkcjonowania gospodarki. Do korzystnych efektów zalicza się przede wszystkim możliwość łagodzenia wahań koniunkturalnych, ograniczanie dysproporcji społecznych czy wzmacnianie stabilności politycznej. Jednocześnie nadmierna ekspansja wydatków publicznych może prowadzić do niekorzystnych zjawisk, takich jak wzrost presji inflacyjnej, absorpcja oszczędności sektora prywatnego i wypychanie inwestycji, konieczność zwiększania obciążeń podatkowych w celu finansowania wydatków państwa, pogłębianie deficytu budżetowego, a w konsekwencji narastanie długu publicznego. W dłuższej perspektywie czynniki te mogą również wpływać na tempo wzrostu gospodarczego [1, s. 17; 2, s. 58].

W literaturze ekonomicznej istotne znaczenie dla analizy roli państwa w gospodarce ma teoria dóbr publicznych wywodząca się z ekonomii dobrobytu. Jej rozwój zapoczątkował w połowie XX wieku Paul Samuelson, a w kolejnych latach koncepcję tę rozwijali m.in. Mancur Olson oraz Joseph E. Stiglitz. W ujęciu tej teorii jednym z kluczowych elementów dobrobytu społecznego jest zapewnienie obywatelom powszechnego dostępu do określonych dóbr i usług o charakterze publicznym, które z różnych względów nie mogą być w wystarczającym stopniu dostarczane przez mechanizm rynkowy. W związku z tym państwo, oprócz prowadzenia odpowiedniej polityki gospodarczej oraz tworzenia stabilnych ram instytucjonalnych dla funkcjonowania gospodarki, powinno również efektywnie

organizować proces wytwarzania i dystrybucji dóbr publicznych. Ich właściwe dostarczanie oraz sprawiedliwy podział w społeczeństwie stanowią jeden z ważnych czynników kształtujących poziom dobrobytu społecznego we współczesnych gospodarkach [3, s. 11].

W literaturze nie funkcjonuje jedna powszechnie przyjęta definicja stabilności fiskalnej. Najczęściej jest ona jednak rozumiana jako właściwość prowadzonej przez państwo polityki fiskalnej, która umożliwia terminowe regulowanie zobowiązań finansowych przez państwo [4, s. 47–49]. Stabilność finansów publicznych wiąże się przede wszystkim z utrzymywaniem poziomu zadłużenia publicznego w granicach uznawanych za bezpieczne dla funkcjonowania gospodarki.

Utrzymanie stabilności fiskalnej wymaga prowadzenia odpowiedzialnej polityki budżetowej, w której zachowana jest równowaga pomiędzy dochodami i wydatkami publicznymi. Istotne znaczenie ma również kontrolowanie dynamiki wzrostu długu publicznego oraz zapewnienie zdolności państwa do obsługi zobowiązań finansowych w długim okresie. Stabilność finansów publicznych umożliwia jednocześnie realizację podstawowych funkcji polityki fiskalnej, takich jak funkcja redystrybucyjna, alokacyjna oraz stabilizacyjna, które odgrywają istotną rolę w procesie realizacji zadań państwa. W tym kontekście stabilność finansów publicznych stanowi jeden z podstawowych warunków utrzymania równowagi makroekonomicznej oraz prawidłowego funkcjonowania gospodarki [2, s. 8; 5, s. 231; 6, s. 119].

Celem artykułu jest ocena znaczenia stabilności finansów publicznych dla realizacji zadań państwa oraz analiza sytuacji fiskalnej sektora instytucji rządowych i samorządowych w Polsce w latach 2021–2024.

Stabilność finansów publicznych jako element bezpieczeństwa finansowego państwa

Koncepcja stabilności fiskalnej odnosi się przede wszystkim do utrzymywania poziomu długu publicznego w granicach uznawanych za bezpieczne dla funkcjonowania gospodarki. Oznacza to taki poziom zadłużenia, który ogranicza negatywne konsekwencje wynikające z narastania deficytu budżetowego i długu publicznego, a jednocześnie nie ogranicza możliwości prowadzenia przez państwo działań stabilizujących gospodarkę. Stabilna polityka fiskalna powinna zatem zapewniać zdolność państwa do realizacji jego podstawowych funkcji gospodarczych i społecznych, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi finansów publicznych [2, s. 8; 7, s. 55].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że stabilność polityki fiskalnej wiąże się przede wszystkim z utrzymaniem wypłacalności państwa oraz unikaniem nadmiernej akumulacji długu publicznego. Nadmierne zadłużenie może bowiem prowadzić do ograniczenia możliwości prowadzenia samodzielnej polityki gospodarczej oraz powodować destabilizację systemu gospodarczego. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zachowanie płynności finansowej państwa, która pozostaje kluczowym elementem jego bezpieczeństwa finansowego [5, s. 231]. Równocześnie, nadmierne koszty obsługi długu publicznego, zaliczane do wydatków sztywnych, ograniczają możliwości finansowania wydatków elastycznych, które odgrywają istotniejszą rolę w pobudzaniu procesów gospodarczych. Taki rozwój wydarzeń

stanowi zagrożenie dla stabilności finansów publicznych – spada zaufanie inwestorów zagranicznych, rosną koszty obsługi długu, a rząd zostaje zmuszony do prowadzenia bardziej restrykcyjnej polityki fiskalnej [11, s. 58].

Z perspektywy praktycznej stabilność fiskalna jest często analizowana poprzez relację długu publicznego do produktu krajowego brutto. W długim okresie tempo jego wzrostu nie powinno przewyższać możliwości rozwoju gospodarki. Istotne znaczenie dla utrzymania stabilności finansów publicznych ma również odpowiednia struktura dochodów i wydatków publicznych. W szczególności wskazuje się, że realny dług publiczny nie powinien rosnąć szybciej niż stopa procentowa, natomiast relacja długu do produktu krajowego brutto powinna pozostawać na poziomie zależnym od różnicy pomiędzy tempem wzrostu gospodarczego a stopą procentową [2, s. 8; 6, s. 119].

Podstawowym źródłem powstawania długu publicznego są narastające deficyty budżetowe, które pojawiają się w sytuacji, gdy wydatki państwa w danym roku budżetowym przekraczają poziom uzyskiwanych dochodów. W takich okolicznościach dochodzi do powstania nierównowagi budżetowej, będącej rezultatem zarówno prowadzonej polityki rządu i przyjętej strategii fiskalnej, jak i nieprzewidzianych zdarzeń wpływających na sytuację finansów publicznych [4, s. 22; 5, s. 593]. Przykładem może być okres pandemii Covid-19, kiedy wiele państw zastosowało ekspansywną politykę fiskalną w celu ograniczenia skutków kryzysu gospodarczego, co doprowadziło do znaczącego wzrostu deficytów budżetowych oraz dalszego zwiększenia poziomu długu publicznego [8, s. 102; 9, s. 14-15].

Stabilność finansów publicznych w Polsce –
wybrane dane sektora general government

Narzędziem służącym utrzymaniu stabilności finansów publicznych są reguły fiskalne. W szerokim znaczeniu obejmują one wszystkie instytucje oraz procedury, które wpływają na prowadzenie polityki fiskalnej. W węższym ujęciu oznaczają natomiast konkretne, liczbowe ograniczenia dotyczące określonych wielkości ekonomicznych, takich jak poziom długu publicznego, deficytu budżetowego czy wydatków państwa [5, s. 232].

Na poziomie Unii Europejskiej ocena stabilności fiskalnej opiera się przede wszystkim na dwóch wskaźnikach odnoszących się do sektora instytucji rządowych i samorządowych (*general government*), tj. poziomie deficytu oraz długu tego sektora w relacji do produktu krajowego brutto obliczanego według metodologii ESA 2010 [5, s. 232-233].

Ponadnarodowe reguły fiskalne określono w Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, w Protokole nr 12. Zgodnie z wartościami referencyjnymi planowany lub rzeczywisty deficyt sektora instytucji rządowych i samorządowych nie powinien przekraczać 3% PKB, natomiast relacja długu do PKB powinna pozostawać poniżej 60% PKB lub – w przypadku przekroczenia tego poziomu – zmniejszać się w sposób wystarczający i zbliżać do wartości referencyjnej w odpowiednim tempie. Szczegółowe zasady oraz możliwe odstępstwa od tych reguł zostały doprecyzowane w Pakcie stabilności i wzrostu oraz w przepisach art. 126 TFUE [10, s. 214-216]. Jednym z kluczowych czynników sprzyjających utrzymaniu długu publicznego na poziomie

optymalnym oraz zgodnym z kryteriami z Maastricht jest relatywnie wysokie tempo wzrostu gospodarczego [11, s. 54].

W celu zobrazowania zmian w sytuacji fiskalnej Polski w tabeli 1 przedstawiono wybrane dane dotyczące deficytu oraz długu sektora instytucji rządowych i samorządowych w relacji do produktu krajowego brutto w latach 2021–2024.

Tabela 1

Deficyt i dług sektora instytucji rządowych i samorządowych w Polsce w latach 2021–2024

Wyszczególnienie	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
PKB (mln zł)	2 661 518	3 100 850	3 415 274	3 641 208
Deficyt sektora instytucji rządowych i samorządowych (mln zł)	-46 450	-106 587	-180 078	-239 809
Deficyt sektora instytucji rządowych i samorządowych (% PKB)	-1,7	-3,4	-5,3	-6,6
Dług sektora instytucji rządowych i samorządowych (mln zł)	1 410 966	1 512 812	1 691 243	2 011 840
Dług sektora instytucji rządowych i samorządowych (% PKB)	53,0	48,8	49,5	55,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, Komunikat dotyczący deficytu i długu sektora instytucji rządowych i samorządowych w 2024 r.

Dane wskazują na wyraźne pogorszenie sytuacji fiskalnej sektora instytucji rządowych i samorządowych w analizowanym okresie. W latach 2021–2024 nastąpił znaczący wzrost deficytu – z poziomu 1,7% PKB w 2021 r. do 6,6% PKB w 2024 r. Równocześnie wzrosła relacja długu sektora instytucji rządowych i samorządowych do PKB z 53,0% w 2021 r. do 55,3% w 2024 r.

Zgodnie z kryteriami fiskalnymi obowiązującymi w Unii Europejskiej relacja deficytu do PKB nie powinna przekraczać 3% PKB. W związku z przekroczeniem wartości referencyjnej Polska została w 2024 r. objęta procedurą nadmiernego deficytu w ramach unijnych reguł nadzoru fiskalnego [12]. Jednocześnie mimo pogorszenia sytuacji fiskalnej relacja długu sektora instytucji rządowych i samorządowych do PKB pozostawała w analizowanym okresie poniżej wartości referencyjnej wynoszącej 60% PKB. Wskazuje to na potrzebę wzmocnienia dyscypliny fiskalnej oraz dostosowania polityki budżetowej do wymogów długookresowej stabilności finansów publicznych.

Podsumowanie

Stabilność finansów publicznych stanowi jeden z kluczowych warunków prawidłowego funkcjonowania gospodarki oraz realizacji podstawowych zadań państwa. Odpowiedzialnie prowadzona polityka fiskalna umożliwia finansowanie usług publicznych, realizację inwestycji infrastrukturalnych oraz prowadzenie działań stabilizujących gospodarkę. Jednocześnie nadmierny wzrost deficytu budżetowego oraz zadłużenia sektora finansów publicznych może ograniczać możliwości prowadzenia aktywnej polityki gospodarczej i zwiększać ryzyko destabilizacji finansów państwa. Doskonalenie instytucji publicznych oraz racjonalizacja finansów publicznych nadal stanowią istotne wyzwanie zarówno dla teorii, jak i praktyki gospodarczej.

Analiza wybranych danych dotyczących sektora instytucji rządowych i samorządowych w Polsce wskazuje na pogorszenie sytuacji fiskalnej w latach 2021 – 2024, przejawiające się wzrostem deficytu oraz długu tego sektora w relacji do produktu krajowego brutto. Zjawiska te mogą prowadzić do pogłębiania nierównowagi fiskalnej, co w dłuższym okresie wymaga prowadzenia odpowiedzialnej polityki budżetowej oraz wzmacniania mechanizmów stabilizujących finanse publiczne.

Należy jednak podkreślić, że przeprowadzona analiza ma charakter ogólny i nie obejmuje szczegółowej identyfikacji czynników ekonomicznych, instytucjonalnych i politycznych wpływających na poziom deficytu oraz długu sektora instytucji rządowych i samorządowych w analizowanym okresie. Zagadnienia te mogą stanowić przedmiot dalszych badań.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Rechul H., Surówka K., Peter-Bombik K. Finanse publiczne w teorii i praktyce. Nowy Sącz: Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, 2023.

2. Włodarczyk P. Stabilność fiskalna – koncepcja teoretyczna i jej znaczenie praktyczne. Analiza na przykładzie państw Grupy Wyszehradzkiej w latach 1995–2009. Warszawa: Narodowy Bank Polski.

3. Bałtowski M. Rola państwa w „dobrych” systemach gospodarczych – próba analizy empirycznej. Studia Ekonomiczne. 2017. Nr 311. S. 7–19.

4. Pączek-Jarmulska B. Analiza stabilności fiskalnej w Polsce w latach 1995–2014. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. 2016. Nr 151. S. 47–70.

5. Rabiej E. Stabilność fiskalna w warunkach kryzysu gospodarczego a konstytucyjne reguły fiskalne – ujęcie prawnofinansowe. Przegląd Prawa Konstytucyjnego. 2023. Nr 6. S. 229–245.

6. Gwóźdź T., Kołodziej D. Fiscal sustainability – a comparative approach. Annuals of the Administration and Law. 2024. Nr 1 (XXIV). S. 115–132.

7. Marchewka-Bartkowiak K. Zarządzanie długiem publicznym. Teoria i praktyka państw Unii Europejskiej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008.

8. Jarosz A. Kształtowanie się deficytu budżetowego i dług publiczny Polski podczas pandemii COVID-19. W: Kańduła S., Przybylska J. (red.). Gospodarka w cieniu pandemii COVID-19. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2022.

9. Ciak J. M. Konsekwencje zadłużenia publicznego dla bezpieczeństwa finansów publicznych. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. 2023. Nr 193. S. 9–30.

10. Kawarska A. Reguły fiskalne w Polsce. Studia i Materiały. 2016. Nr 2 (22), cz. 2. S. 213–223.

11. Alińska A. Istota, mierniki i ocena stabilności publicznego systemu finansowego w kontekście doświadczeń globalnego kryzysu finansowego. Ekonomiczne Problemy Usług. 2016. Nr 125. S. 49–59.

12. Decyzja Rady (UE) 2024/2133 z dnia 26 lipca 2024 r. w sprawie istnienia nadmiernego deficytu w Polsce. Dz.U. UE. 2024. L 2024/2133.

13. Główny Urząd Statystyczny. Komunikat dotyczący deficytu i długu sektora instytucji rządowych i samorządowych w 2024 r. Warszawa, 2025.

Н. В. Бєлікова,
доктор економічних наук, професор, учений секретар;
А. Ісмаілов,
здобувач наукового ступеня доктора філософії (PhD);
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України, м. Харків

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ПРОБЛЕМАТИКА ТА РЕАЛІЇ УКРАЇНИ

Інноваційний розвиток економіки на сучасному етапі є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності держави на світових ринках. У контексті глобальної цифрової трансформації, прискорення технологічних змін та посилення інтеграційних процесів традиційні форми промислового розвитку втрачають свою ефективність, що зумовлює потребу впровадження нових інструментів державної політики. Одним із таких інструментів є індустріальні парки, що є спеціально визначеними територіями з розвиненою інфраструктурою, пільговим режимом господарювання та стимулюванням інноваційної діяльності.

Загальною метою створення індустріальних парків є стимулювання інноваційного розвитку певного регіону країни з майбутнім позитивним впливом на національну інноваційну систему через концентрацію виробничо-технологічних ресурсів, унікального наукового потенціалу шляхом залучення інвестицій, створення високотехнологічних робочих місць та формування нових інноваційно-комунікаційних зв’язків між підприємствами. За своєю суттю індустріальні парки виступають механізмом трансферу технологій, каталізатором розвитку малого та середнього бізнесу, а також інструментом регіонального розвитку.

Для України актуальність державної підтримки індустріальних парків пояснюється низкою соціально-економічних проблем, спричинених повномасштабним російським вторгненням. Так, в Харківській області, що була одним з регіонів-лідерів інноваційного розвитку в довоєнному періоді, починаючи з 2022 р. було пошкоджено чи повністю зруйновано велику кількість підприємств. Лише екологічні збитки Харківській області від війни складають понад 500 мільярдів гривень [1]. Соціально-економічні збитки України в цілому вже досягли масштабів Другої світової війни.

Відповідно відновлення соціально-економічного розвитку України та її регіонів, відродження інноваційного потенціалу вимагає модернізації інноваційної інфраструктури для швидкої повоєнної відбудови. В цих умовах

індустріальні парки мають взяти на себе роль інноваційних осередків, що здатні залучати та ефективно використовувати національні ресурси та іноземний капітал.

Нагальна потреба у формуванні ефективних інструментів державної підтримки інноваційного розвитку та активізації інвестиційних процесів в умовах структурної трансформації економіки України зумовлює підвищену увагу до індустріальних парків як комплексного механізму стимулювання промислового зростання. На сучасному етапі соціально-економічних викликів індустріальні парки мають розглядатися не лише як інфраструктурна основа післявоєнного відновлення виробничого потенціалу, але й як стратегічна платформа впровадження інноваційних технологій, розвитку високотехнологічних виробництв і поглиблення інтеграції України у глобальні ланцюги доданої вартості.

У контексті реалізації потенціалу індустріальних парків особливої актуальності набуває проблема залучення іноземного капіталу, що безпосередньо залежить від стану інвестиційного клімату держави. Системні обмеження, на які вказують іноземні інвестори, охоплюють політичну, економічну та правову нестабільність, недостатню ефективність механізмів гарантування прав власності та захисту інтересів суб’єктів господарювання. Додатковими дестабілізуючими чинниками залишаються повномасштабна війна, руйнування енергетичної інфраструктури та високий рівень корупційних ризиків.

Згідно з результатами досліджень Європейської Бізнес Асоціації, інтегральний показник індексу інвестиційної привабливості України у першій половині 2022 року становив 2,17 бала за п’ятибальною шкалою, а у другій половині року зріс до 2,48 бала, що відповідає рівню 2020 року [2]. Наведені дані засвідчують наявність системних проблем інвестиційного середовища та обґрунтовують необхідність посилення ролі індустріальних парків як інституційного інструменту державної підтримки інноваційного розвитку, спрямованого на мінімізацію ризиків для інвесторів, формування сприятливих умов ведення бізнесу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національної економіки.

Аналіз сучасних статистичних показників свідчить про поступове збільшення кількості індустріальних парків як у світі, так і в Україні. За даними міжнародних досліджень, сьогодні в світі функціонує понад 4 тис. індустріальних парків, які охоплюють різні галузі, від важкої промисловості до високих технологій та інноваційно-наукових центрів. Загальна чисельність індустріальних парків постійно зростає, так у період з 2010 по 2023 рр. кількість парків зросла приблизно на 35 %.

Починаючи з 2012 р., коли було прийнято Закон України «Про індустріальні парки» [3], в Україні розпочато процес формування та функціонування індустріальних парків як облаштованої відповідною інфраструктурою території, у межах якої її учасники можуть здійснювати господарську діяльність у сфері промислового виробництва, а також науково-

дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації і телекомунікацій [3]. Станом на 2025 рік на території України функціонує більше 100 офіційно зареєстрованих індустріальних парків, проте результативність їх діяльності залишається низькою. Зокрема, з 60 індустріальних парків, що включені до Реєстру індустріальних (промислових) парків лише у 37 індустріальних парках обрано керуючі компанії; дев'ять парків мали компанії-учасники. У 2022 році, впродовж якого до Реєстру включено дев'ять індустріальних парків, нарощувалася динаміка щодо їх створення переважно у західних регіонах. Станом на 14.09.2023 р. до Реєстру індустріальних (промислових) парків було включено вже 65 індустріальні парки, у 48 із них визначено керуючі компанії, у 19 – були наявні резиденти [4].

Аналіз узагальнених характеристик індустріальних парків, включених до державного Реєстру, дає підстави виокремити низку системних особливостей їх функціонування та інституційного становлення в Україні.

По-перше, ініціатива створення більшості індустріальних парків належить органам місцевого самоврядування або реалізується за їх безпосередньої участі. Така модель засвідчує посилення ролі територіальних громад у формуванні політики просторового розвитку та відображає високий рівень децентралізації управлінських рішень у сфері промислової політики. Водночас частка парків, започаткованих приватними компаніями на власних земельних ділянках, залишається відносно незначною (близько 13%). З одного боку, це сприяє врахуванню локальних соціально-економічних потреб, з іншого – зумовлює фрагментарність підходів, ризики недостатньої інтеграції з національними стратегічними пріоритетами та обмежену міжрегіональну координацію.

По-друге, змістовний аналіз концепцій розвитку індустріальних парків свідчить про домінування надмірно диверсифікованих, а подекуди технологічно несумісних напрямів спеціалізації. Нерідко в межах одного майданчика декларується поєднання високотехнологічних виробництв із традиційними галузями переробної промисловості, включаючи важку індустрію або деревообробку. Подібна універсалізація зумовлена прагненням розширити коло потенційних резидентів і підвищити ймовірність отримання державних стимулів, проте вона водночас нівелює можливості формування виражених кластерних ефектів, ускладнює інженерно-технічне планування та підвищує імовірність функціональних і екологічних конфліктів у межах обмеженого простору.

По-третє, індустріальні парки характеризуються суттєвою варіативністю за масштабами та цільовими параметрами розвитку. Площа територій коливається від кількох десятків до кількох сотень гектарів (орієнтовно 34–500 га), прогнозована кількість робочих місць – від кількох сотень до десятків тисяч (приблизно 500–35 000), а заявлені обсяги інвестицій – від локальних ініціатив до масштабних міжнародних проєктів. Така структурна гетерогенність обумовлює необхідність застосування диференційованих інструментів державної підтримки, гнучких моделей управління та адаптивних механізмів інфраструктурного забезпечення з урахуванням типології конкретного парку.

Крім того, переважна більшість індустріальних парків в Україні функціонує в умовах недостатнього рівня розвитку зовнішньої транспортної, енергетичної та інженерної інфраструктури, а також потребує комплексного облаштування територій. Це зумовлює значну капіталоємність підготовчого етапу реалізації проєктів та актуалізує питання концентрації державних і приватних інвестицій на створенні базових інфраструктурних передумов їх повноцінного функціонування.

Отже, головними проблемами розвитку індустріальних парків в Україні залишаються низький рівень інноваційної активності резидентів; обмежений доступ до фінансування (особливо для малих і середніх підприємств); нестача кваліфікованих кадрів з високотехнологічними компетенціями; інфраструктурні обмеження (відсутність готових виробничих площ, технологічних парків); невизначеність щодо податкових та митних стимулів, що знижує інвестиційну привабливість [5].

З метою підвищення результативності функціонування індустріальних парків як інструменту державної підтримки інноваційного розвитку в Україні доцільним є впровадження комплексу взаємопов'язаних стратегічних заходів, спрямованих на посилення їх інноваційного, фінансового та науково-освітнього потенціалу. Пріоритетним напрямом має стати активізація науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності резидентів шляхом запровадження податкових стимулів, грантових програм та механізмів часткової компенсації витрат на інноваційні розробки. Важливим є формування внутрішніх та крос-паркових платформ технологічного трансферу й обміну знаннями, що забезпечить дифузію інновацій та розвиток коопераційних зв'язків між суб'єктами господарювання. Окремої уваги потребує підтримка стартапів та малих інноваційних підприємств через інкубаційні та акселераційні програми, що сприятиме оновленню технологічної структури виробництва та формуванню середовища відкритих інновацій.

Таким чином, індустріальні парки в Україні мають значний потенціал бути ефективним інструментом державної підтримки інноваційного розвитку. Вони забезпечують створення робочих місць, сприяють локальному економічному зростанню та потенційно можуть стати центрами інноваційної діяльності.

Проте для реалізації цього потенціалу необхідно: вдосконалити нормативно-правову базу, посилити інноваційну орієнтацію парків, забезпечити доступ до фінансування та міжнародних партнерств, активізувати співпрацю з науковою спільнотою. Реформування підходів до державної підтримки функціонування індустріальних парків та їх адаптація до сучасних викликів здатні значно посилити інноваційну спроможність національної економіки та сприяти її стійкому розвитку.

Список використаних джерел

1. Харківська область втратила понад 500 мільярдів гривень через екологічні наслідки війни. URL: https://2day.kh.ua/ua/kharkow/kharkivshchyna-vtratyla-ponad-500-milyardiv-hryven-cherez-ekolohichni-naslidky-viyny

2. Індекс інвестиційної привабливості України. URL: https://eba.com.ua/indeks-investytsijnoyi-pryvablyvosti-ukrayiny-vidnovyvsya-do-kovidnogo-znachennya/

3. Закон України від 21 черв. 2012 р. № 5018-VI. Про індустріальні парки. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/5018-17

4. Довідка про індустріальні парки в Україні. Управління індустріальних парків та супроводу інвестицій URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/45629531-ea5f-4a91-9050-fe47b001dc22?lang=uk-UA&title=DovidkaProIndustrialniParkiVUkraini

5. Механізм державної підтримки реконструкції промисловості України: кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима; авт. кол. : М. О. Кизим, Ю. Б. Іванов, В. Є. Хаустова, О. Ю. Полякова та ін. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 360 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Mono_Prom.pdf

А. П. Білоус,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Публічне управління та адміністрування»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ДЕРЖАВНЕ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ

У сучасній економіці корпоративна культура посідає важливе місце серед чинників, що визначають конкурентні переваги підприємств. Вона формується як сукупність внутрішніх норм, традицій, правил поведінки та ділової взаємодії, які регламентують діяльність компанії. До її складових також належать внутрішні нормативні документи, управлінські практики та стандарти організації праці. Як елемент інтелектуального капіталу, корпоративна культура має довгостроковий вплив на розвиток бізнесу, оскільки, на відміну від матеріальних ресурсів, не втрачає своєї цінності з часом і здатна постійно відтворюватися.

За змістом корпоративна культура являє собою систему спільних цінностей і переконань, що формуються в колективі та передаються новим працівникам у процесі їх адаптації. Вона забезпечує узгодженість дій персоналу, сприяє інтеграції всередині організації та допомагає їй реагувати на зміни зовнішнього середовища. Прояви корпоративної культури охоплюють як офіційно задекларовані цілі, принципи та політики компанії, так і реальну поведінку працівників, стиль управління, етичні стандарти, взаємовідносини з партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами, а також загальний психологічний клімат у колективі.

Значення корпоративної культури виходить за межі окремої компанії, адже її вплив поширюється на суспільство загалом. Саме тому її розвиток потребує підтримки з боку держави, яка має створювати умови для поширення

відповідальних бізнес-практик. Державне сприяння у цій сфері покликане мотивувати підприємства орієнтуватися не лише на отримання прибутку, а й на досягнення суспільно важливих результатів. Наявність соціального ефекту від функціонування корпоративної культури обумовлює необхідність її інституційного регулювання.

Практика розвинених країн демонструє, що держава виконує низку ключових функцій у формуванні корпоративної культури. До них належать: встановлення нормативних вимог і стандартів корпоративної поведінки, організація взаємодії між учасниками корпоративних відносин, розвиток відповідної інфраструктури, а також забезпечення інформаційної підтримки та поширення кращих управлінських практик.

У країнах Європейського Союзу державна участь у розвитку корпоративної культури зумовлена особливостями системи корпоративного управління, яка базується на принципах прозорості, підзвітності та захисту прав усіх учасників корпоративних відносин. Важливим інструментом реалізації цієї політики є запровадження кодексів корпоративного управління та стандартів поведінки, що регулюють діяльність компаній і визначають правила взаємодії між їхніми органами управління.

В Україні сформовано певну нормативно-правову основу регулювання корпоративних відносин, що включає як загальнодержавні, так і внутрішньокорпоративні стандарти. Значним кроком у цьому напрямі стало узгодження національних принципів корпоративного управління з міжнародними підходами, зокрема рекомендаціями Організації економічної співпраці та розвитку. Проте наявність нормативної бази сама по собі не гарантує ефективного розвитку корпоративної культури, оскільки цей процес потребує активної координації та стимулювання з боку держави.

На практиці вітчизняні підприємства часто розглядають дотримання принципів прозорості, відповідальності та підзвітності як формальну вимогу, а не як інструмент підвищення ефективності діяльності. Однією з причин такого підходу є недостатня активність державної політики у цій сфері. В умовах воєнного стану, коли підприємницька діяльність супроводжується підвищеними ризиками, посилення державної ролі у розвитку корпоративної культури набуває особливого значення як фактор стабілізації економіки та забезпечення національної безпеки.

У зв'язку з цим актуальним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення державного впливу, зокрема:

- формування єдиного розуміння принципів корпоративної культури та соціальної відповідальності серед усіх заінтересованих сторін;
- розширення практики нефінансового звітування для підвищення прозорості діяльності компаній;
- забезпечення відповідності інформації про діяльність підприємств міжнародним стандартам розкриття та аудиту;
- удосконалення механізмів доступу до інформації та врегулювання питань використання інсайдерських даних;

•розвиток форм державно-приватного партнерства для підтримки соціально-економічного та екологічного розвитку;

•зміцнення інститутів соціального діалогу між державою, бізнесом і суспільством.

Отже, державне сприяння розвитку корпоративної культури є важливою передумовою формування ефективного, прозорого та соціально відповідального бізнес-середовища в Україні.

Список використаних джерел

1. Бєлова Т. Г. Можливості концепції соціально-відповідального бізнесу у забезпеченні стійких конкурентних переваг *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 44-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_204_9

2. Бутирський О. Державна політика у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу: зарубіжний досвід для України *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки.* 2025. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2025_1_3

3. Євтушенко Г. В. Аналіз форм реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу в умовах бойових дій в Україні *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2022. Вип. 103. С. 91-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2022_103_13

В. М. Вакуленко,
кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри права та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ІНФРАСТРУКТУРНІ ПРОЄКТИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Російська агресія проти України призвела до значних руйнувань цивільної та промислової інфраструктури, що вплинуло на зниження рівня життя населення, скорочення темпів виробництва, сповільнення темпів розвитку країни та окремих її територій. Тому на сьогодні триває пошук механізмів подолання наслідків агресії та визначення інструментів стабілізації та відновлення економіки.

Одним з таких інструментів, як свідчить вітчизняний та зарубіжний досвід, є публічно-приватне партнерство. Вважається, що публічно-приватне партнерство є формою організації та ведення бізнесу між державою, або органами місцевого самоврядування з приватним сектором для реалізації найбільш значущих інфраструктурних проектів. Крім того він є менш затратним механізмом, тому що дозволяє акумулювати ресурси, перш за все фінансові, з різних джерел та залучати широке коло інвесторів.

Європейська комісія вважає публічно-приватне партнерство важливою формою співпраці державних органів та бізнесу, які спрямовані на забезпечення фінансування, будівництва, реконструкції, управління та обслуговування інфраструктури для надання послуг. Тобто, ціллю такого партнерства є покращення рівня та якості послуг як для населення, так і державного й недержавного виробничого сектору.

В Україні публічно-приватне партнерство (ППП) базується на договірних засадах. Згідно Закону України «Про публічно-приватне партнерство» «договір між публічним партнером та приватним партнером передбачає взяття та виконання приватним партнером перед публічним партнером обов’язку щодо фінансування (повного або часткового), створення та/або будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт, технічне переоснащення) і технічного обслуговування об’єкта ППП, з передачею або без передачі приватному партнеру права на управління та/або експлуатацію об’єкта ППП та/або права на надання суспільно значущих послуг, у порядку та на умовах, визначених таким договором»[1].

До ознак державно-приватного партнерства при цьому відносять довготривалість відносин (до 50 років), передачу частини ризиків при реалізації проектів, внесення приватним партнером інвестицій в інфраструктурний об’єкт, створення або будівництво інфраструктурного об’єкта чи управління ним на основі партнерства. Форми такої партнерської взаємодії також можуть бути різними. Наприклад концесія чи створення спільного підприємства.

Необхідність запровадження публічно-приватного партнерства обумовлюється тим, що державний сектор переобтяжений завданнями які носять безпековий, соціальний або екологічний характер, а недержавний сектор має фінанси, технології та підприємницьку ініціативу для більш ефективного будівництва чи впровадження якісних систем управління об'єктами інфраструктури тощо.

На сьогодні, Уряд України вважає механізм ППП одним із головних пріоритетів для залучення інвестицій у розвиток економічної та соціальної інфраструктури. З цією метою в Україні було створено державну організацію «Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства» [2].

Чому саме інфраструктурні проекти краще реалізовувати через механізми та інструменти ППП? *По-перше,* вони більш капіталоємні та довгострокові, що визначає більш високі первинні витрати, низьку ліквідність та тривалість життєвого циклу. *По-друге*, інфраструктурні проекти можуть не генерувати позитивні грошові потоки на ранніх етапах, або взагалі, які можуть характеризуватися високими ризиками та витратами завдяки попередньому тривалому етапу розробки та підготовки до будівництва. *По-третє*, потрібно економити на масштабі. Все це потребує залучення значних інвестиційних коштів. За попередніми даними, тільки на відновлення інфраструктури, яка була зруйнована, або постраждала внаслідок війни, необхідно залучити понад 800 мільярдів доларів США. А враховуючи критичний стан енергетичної інфраструктури ця сума може значно збільшитись.

Для відновлення інфраструктури слід визначити низку критеріїв пріоритетності проектів. Зокрема слід враховувати такі елементи, як ступінь технічної зрілості проектів, їх взаємозв'язок з іншими проектами, пов'язані з ними ризики та їхня здатність легко їх пом'якшити, потреби в бюджеті, здатність проекту генерувати дохід, вплив на зайнятість, необхідність розробки або зміни конкретних нормативних актів, що може означати затримку, прийняття проекту суспільством тощо. Також доцільно враховувати інклюзивність проектів, їх технологічну досконалість та іноваційність.

Запровадження ППП у відновлення інфраструктури дасть можливість: реалізувати інвестиційні проекти, які відкладаються через брак фінансування з бюджету; підвищити ефективність управління у відповідному секторі економіки через впровадження кращих світових практик; підвищити якякість й доступність суспільно значущих послуг, приведенню їх у відповідність до міжнародних стандартів; збільшить надходження до бюджетів різного рівня та покращить фінансову стабільність через запровадження проектного підходу, що забезпечить довгостроковий мультиплікаційний ефект тощо.

Список використаних джерел

1. Про публічно-приватне партнерство: Закону України від 19.06.2025 року № 4510-IX// Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, №№ 43-45, ст.192. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1065

2. Державна організація «Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства». URL: https://pppagency.gov.ua/uk/knowledge-lab/

3. Реформа ДПП для повоєнної відбудови: перспектива чи ризик? URL:https://ti-ukraine.org/news/reforma-dpp-dlya-povoyennoyi-vidbudovy-perspektyva-chy-ryzyk/

І. В. Висоцкая,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Публічне управління та адміністрування»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м.Київ

ЕТАПИ ТА ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ

Кожна організація має свої унікальні особливості, що впливають на процес стратегічного планування. Проте, основні етапи розробки стратегії є загалом стандартними для кожної організації. Процес планування можна уявити як послідовність дій, яка включає наступні етапи (див. рис. 1):

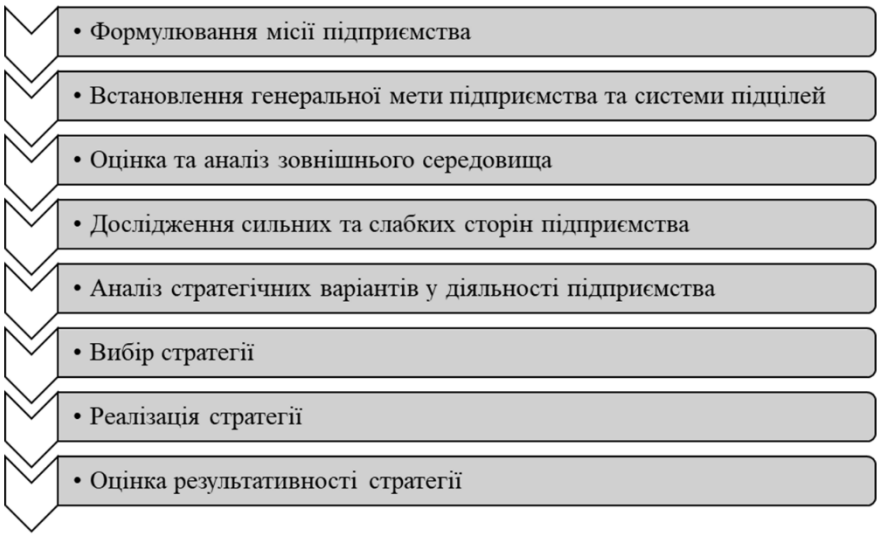


Рис. 1. Етапи розробки стратегії

Джерело: 1, с. 128

Представлена на рис. 1.1 схема демонструє, що процес планування складається з кількох етапів, кожен з яких логічно випливає з попереднього і вони всі взаємопов'язані та мають спільну мету. Кількість етапів залежить від складності процесу стратегічного планування, проте, послідовність етапів може змінюватися за рахунок зворотного зв'язку та потреби у коригуванні результатів попередніх етапів та узгодженні рішень з відповідними розділами. Орієнтація на місію підприємства залишається незмінною [1, с. 148].

Стратегічне планування – це неперервний процес, який складається з чотирьох основних етапів:

1. Перший етап – це планування, яке включає в себе розробку стратегії. На цьому етапі вирішується, які цілі потрібно досягнути, які ресурси потрібні та які кроки потрібно зробити для досягнення успіху.

2. Другий етап – це реалізація стратегії. Це означає, що плани, розроблені на першому етапі, перетворюються на дії. Команда виконує плани, використовуючи необхідні ресурси та роблячи необхідні кроки, щоб домогтися успіху.

3. Третій етап – це оцінка результатів і наслідків. Це означає, що команда аналізує, наскільки ефективними були їхні дії та які були наслідки їхніх дій. Цей етап допомагає визначити причини досягнення або недосягнення результатів.

4. Четвертий етап – це уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності. На основі аналізу результатів і наслідків, команда може вирішити, чи потрібно коригувати стратегію, щоб підтримати її актуальність та ефективність [2].

Отже, стратегічне планування - це процес, який допомагає організаціям визначити, які цілі їм потрібно досягти, які ресурси потрібні та які кроки потрібно зробити для досягнення успіху. Цей процес складається з чотирьох етапів: планування (включаючи розробку стратегії), реалізації, оцінки результатів і наслідків та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності. Кожен з цих етапів є важливим, і їх не можна пропускати або зменшувати їх значення. Процес стратегічного планування допомагає організаціям розуміти, які їхні дії впливають на результати, та забезпечує постійну перевірку та коригування стратегії, щоб забезпечити її ефективність в динамічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Харків : ХНУВС, 2021. 208 с

2. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: http://surl.li/gykfq

А. В. Волощук,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
науковий керівник:
Л. М. Зомчак,
кандидат економічних наук, доцент;
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

КЛАСТЕРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ НАУКОВОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ: ПОШУК СТРУКТУРНИХ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ

Науковий потенціал є фундаментом для післявоєнної відбудови та конкурентоспроможності економіки України. Проте його ефективна реалізація стримується глибокою міжрегіональною асиметрією, де потужні інноваційні центри співіснують з депресивною периферією. Це зумовлює необхідність застосування кластерного аналізу, який дозволить виявити стійкі групи регіонів та перейти від загальних стратегій до адресної підтримки, адаптованої до специфіки кожного кластера.

Науковці приділяють значну увагу моделюванню економічного та інноваційного розвитку регіонів, зокрема з використанням економетричних підходів [1], таксономічного аналізу [2], кластерного аналізу [3], логістичної регресії [4], дискримінантного аналізу [5], багатовимірного статистичного аналізу [6] тощо.

Проблема полягає у необхідності дослідити складну архітектуру наукового простору України. Науковий потенціал не розподілений рівномірно, він має властивість концентруватися в полюсах росту, залишаючи інші території на периферії. Лінійні рейтинги спрощують цю картину і не дозволяють зрозуміти природу цих диспропорцій. Тому наукове завдання полягає не просто в оцінці хто кращий, а у виявленні через кластерний аналіз глибинних структурних закономірностей функціонування регіональних наукових систем. Об’єктом дослідження є регіони України як просторово-економічні системи, предметом – інструментарій оцінки їх наукового потенціалу, а метою – типологізація областей на основі кластерного аналізу.

Застосування кластерного підходу дозволяє:

а) розкрити структуру конкурентних переваг, визначивши специфічні драйвери розвитку (кадри, фінанси чи патенти) для кожної групи;

б) оцінити ефекти локалізації, продемонструвавши, як територіальна концентрація наукових установ посилює їхню синергію;

в) сформувати адаптивні моделі управління, перейшовши від уніфікованих стратегій до адресних рішень для кожного типу регіонів.

Емпіричну базу сформовано за даними Державної служби статистики [7] за 2024 рік для 24 областей України. Для аналізу відібрано 6 показників: чисельність R&D персоналу, витрати на дослідження, кількість університетів та наукових установ, капітальні інвестиції, а також кількість патентів. Перед кластеризацією дані було стандартизовано для забезпечення їх порівнянності.

Типологізацію регіонів здійснено методом ієрархічної кластеризації. Було застосовано алгоритм середньої зв'язності, оскільки, на відміну від інших методів, він дозволяє формувати більш компактні та збалансовані групи, мінімізуючи вплив аномальних викидів. Метод базується на розрахунку евклідової відстані між стандартизованими показниками регіонів, об'єднуючи в один кластер ті області, що мають найбільш схожу структуру наукового потенціалу. Програмну реалізацію розрахунків виконано мовою Python за допомогою бібліотек *scipy*, *sklearn*, а візуалізацію процесу групування регіонів відображено на дендрограмі (рис. 1).

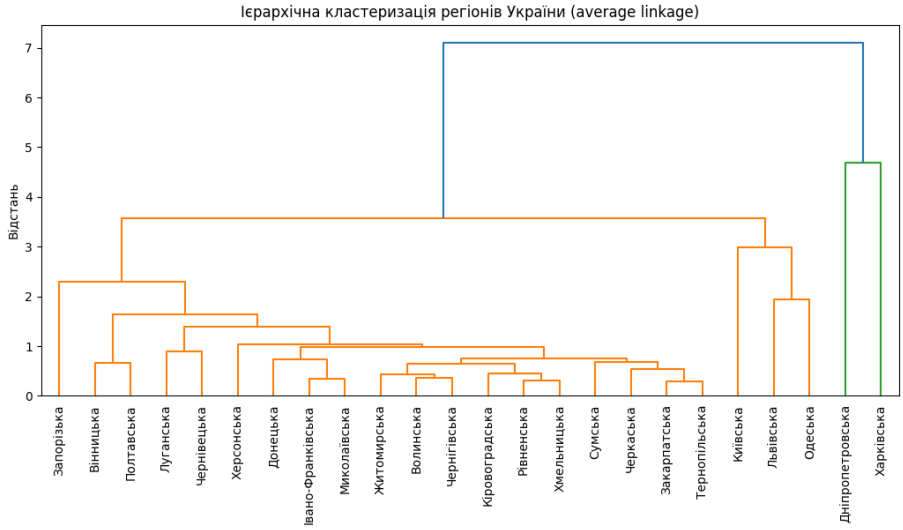


Рис. 1. Дендрограма ієрархічної кластеризації регіонів України за методом середньої зв'язності

Джерело: побудовано автором

Результати моделювання засвідчили сегментацію наукового простору України на чотири групи, кожна з яких має відмінні драйвери розвитку. Унікальною особливістю стало виділення двох монокластерів лідерів, які не об'єдналися між собою через різну природу їхнього потенціалу. Харківська область сформувала окремий кластер завдяки абсолютному домінуванню за «інтелектуальним ядром», а саме наявність найбільшої кількості науковців та патентної активності. Натомість Дніпропетровська область відокремилася через промислово-орієнтовану модель, де вирішальним фактором стали надвисокі обсяги фінансування. Групу освітньо-наукових хабів, що включає Київську, Львівську та Одеську області згуртувала розвинена мережа університетів, тоді як решта регіонів, тобто 19 з 24, увійшли до найчисленнішого кластера через відсутність критичної маси ресурсів для конкуренції з лідерами.

Проведене дослідження підтвердило високу евристичну цінність застосування методу ієрархічної кластеризації, який дозволив вийти за межі традиційних лінійних рейтингів та виявити приховану архітектуру наукового простору України. Доведено, що регіональна нерівність носить не випадковий, а глибокий структурний характер, що проявляється у чіткій поляризації наукового потенціалу.

Емпіричний аналіз засвідчив, що лідерство у науковій сфері формується за двома принципово відмінними моделями: кадрово-інноваційної (Харківська область), де драйвером є людський капітал, та фінансово-промислової (Дніпропетровська область), що базується на обсягах фінансування. Водночас виділення групи освітніх хабів (Київська, Львівська, Одеська області) підтверджує роль університетів як точок кристалізації інновацій.

Отримана типологізація вказує на необхідність переходу до диференційованої державної політики. Для покращення ситуації пропонується застосування стратегії «розумної спеціалізації»: для кластерів-лідерів пріоритетом має стати створення технологічних парків та інтеграція у програму Horizon Europe для експорту наукомісткої продукції; для університетських центрів – розбудова екосистеми студентських стартапів та комерціалізація патентів; а для регіонів фонового рівня пріоритетним має стати пошук вузьких нішевих спеціалізацій та цифрова інтеграція у наукові мережі лідерів, що дозволить зупинити відтік кадрів та деградацію їхнього потенціалу.

Список використаних джерел

1. Зомчак, Л. М., Волошин, І. Б. Симультативна модель інноваційного розвитку регіону. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 854–858.

2. Zomchak, L., Hakava, S. Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*: Volume 8. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 495–516.

3. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30.

4. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed. by A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies). DOI: 10.1007/978-3-032-10153-2_6.

5. Zomchak L., Snihur M., Diakun B. Mapping environmental and socio-economic landscape: a discriminant analysis of sustainable regional development of Ukraine. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. Т. 3, № 2. С. 58– 66.

6. Зомчак Л., Дида А. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2025. Vol. 52, № 1. P. 22–38.

7. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. URL: https://ukrstat.gov.ua/

А. С. Гаврисевич,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Публічне управління та адміністрування»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м.Київ

ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ: НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ

Результативний діалог між органами державної влади та бізнес-середовищем виступає ключовою умовою розвитку соціально-економічної системи в умовах ринкової економіки. Потреба у такій взаємодії обумовлена її взаємовигідним характером: держава отримує додаткові інструменти для вирішення стратегічних завдань, зокрема оптимізації структури виробництва, пом'якшення економічних коливань, реалізації регіональної політики та зниження соціальної напруги. Водночас бізнес розраховує на сприятливі умови ведення діяльності та певні гарантії стабільного отримання прибутку.

Сутність взаємодії держави та бізнесу полягає у погодженні їхніх інтересів і координації дій на основі визначення спільних пріоритетів. Така співпраця спрямована на підвищення ефективності виконання соціально-економічних функцій та задоволення потреб усіх учасників процесу. Налагоджена взаємодія створює передумови для стабільного розвитку суспільства, що є особливо важливим у контексті повоєнного відновлення економіки України. Саме тому формування партнерських відносин між владою і бізнесом набуває стратегічного значення.

У цьому контексті доцільним є звернення до європейського досвіду, де сформовано ефективні механізми співпраці між державним і приватним секторами. У країнах ЄС широко застосовуються інструменти партнерства, що дозволяють спільно реалізовувати проєкти та програми, орієнтовані на досягнення суспільно важливих результатів [2, с.17–18]. Одним із ключових напрямів є розвиток державно-приватного партнерства, яке сприяє модернізації інфраструктури, підвищенню якості публічних послуг і водночас оптимізації бюджетних витрат. Практика свідчить, що успішність таких проєктів значною мірою залежить від наявності чіткої нормативно-правової бази та функціонування уповноваженого органу, відповідального за координацію відповідної діяльності.

В Україні зазначені фактори поки що реалізовані не в повному обсязі. Для переходу до ефективної моделі співпраці необхідним є суттєве оновлення механізмів взаємодії державних інституцій із бізнесом. Серед пріоритетних напрямів слід виокремити розвиток системи соціальної відповідальності бізнесу, а також удосконалення фінансово-економічних умов її впровадження, зокрема через використання інструментів державно-приватного партнерства.

У зв'язку з цим доцільним є розроблення та впровадження Національної стратегії розвитку соціальної відповідальності бізнесу, а також прийняття відповідних законодавчих актів, які б визначали принципи, стандарти та

механізми соціально відповідальної діяльності підприємств. Такі документи мають також передбачати систему стимулів і правових гарантій для суб'єктів господарювання.

З метою підвищення ефективності фінансово-економічних інструментів взаємодії варто вдосконалити податкове та бюджетне законодавство. Зокрема, доцільним є доповнення податкового законодавства положеннями щодо підтримки підприємницької діяльності, а також посилення державного контролю за наданням податкових пільг і стимулів. Окремої уваги потребує вдосконалення механізмів контролю у сфері трансферного ціноутворення для запобігання виведенню капіталу за кордон.

Подальший розвиток державно-приватного партнерства пов'язаний із формуванням ефективного інституційного середовища. Це передбачає внесення змін до чинного законодавства з метою визначення єдиного координуючого органу, чіткого окреслення його повноважень, а також розроблення методичних підходів до оцінки та відбору проєктів. Важливим аспектом є також підготовка кваліфікованих фахівців у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Денисюк Л. М. Взаємодія суспільства, бізнесу і влади як механізм "бізнес-процесу". Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип 34. С. 78-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_34_17

2. Європейські орієнтири публічного управління: колект. монографія. Київ : НАДС : Вища школа публічного управління, 2023. 220 с.

3. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19.06.2025 р. № 4510-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4510-20#Text

В. О. Горбач,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

АНАЛІТИКА КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасній економіці, що розвивається в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та інформаційної перенасиченості, вирішальним фактором успіху бізнесу дедалі частіше стає не сам продукт, а здатність компанії глибоко розуміти свого клієнта. Споживач більше не є пасивним учасником ринку - він активно формує очікування, порівнює досвід взаємодії з різними брендами та швидко змінює свої вподобання. На мою думку, саме втрата системного розуміння клієнта є однією з ключових причин зниження конкурентоспроможності багатьох компаній. У цьому контексті аналітика клієнтських даних перетворюється на стратегічний інструмент управління клієнтським досвідом і довгостроковим розвитком бізнесу.

Аналітика клієнтських даних передбачає системний підхід до збору, обробки та інтерпретації інформації про поведінку споживачів на всіх етапах їхньої взаємодії з компанією. Йдеться не лише про аналіз фінансових показників або ефективність рекламних кампаній, а про формування цілісного портрета клієнта: його мотивацій, очікувань, поведінкових патернів, емоційних реакцій та причин зміни споживчої поведінки. Саме такий підхід дозволяє бізнесу переходити від ситуативних рішень до стратегічного управління взаємовідносинами з клієнтами, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринкового середовища та підтверджується результатами досліджень змін споживчої поведінки [5].

Клієнтський досвід формується як сукупність усіх точок контакту між споживачем і брендом – від першого ознайомлення з продуктом до післяпродажного сервісу. Кожна з цих взаємодій впливає на загальне сприйняття компанії, рівень довіри та готовність клієнта до повторної взаємодії. Завдяки аналітиці клієнтських даних компанії отримують можливість відстежувати реальний шлях клієнта, виявляти критичні етапи взаємодії та коригувати сервісні й комунікаційні процеси. Такий підхід дозволяє створювати більш персоналізований клієнтський досвід, що безпосередньо впливає на формування лояльності та довгострокових відносин із брендом [2].

Особливої актуальності аналітика клієнтських даних набуває в умовах трансформаційних змін, які переживає український ринок. Воєнний стан,

економічна нестабільність, зростання ролі цифрових каналів комунікації суттєво змінили логіку споживчого вибору та очікування клієнтів. За таких умов компанії, які не володіють актуальними клієнтськими інсайтами, втрачають здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати ефективну взаємодію зі своєю аудиторією [4]. Саме аналітика дозволяє бізнесу адаптувати свої стратегії до нових реалій і зберігати конкурентні позиції.

Важливо підкреслити, що аналітика клієнтських даних виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію. Вона дає змогу прогнозувати зміни попиту, оцінювати ефективність управлінських рішень та знижувати рівень стратегічних ризиків. [1]. На мою думку, здатність перетворювати масиви клієнтських даних на обґрунтовані управлінські рішення є ключовою відмінністю стійкого бізнесу від компаній, які орієнтуються виключно на короткострокові фінансові результати.

Окремої уваги заслуговує роль аналітики клієнтських даних у формуванні довіри між бізнесом і споживачем. У сучасному інформаційному просторі клієнти дедалі уважніше ставляться до того, як компанії працюють з персональними даними, очікуючи прозорості, етичності та відповідальності. Аналітика, що базується не лише на технічному зборі інформації, а й на усвідомленому та коректному її використанні, дозволяє бізнесу вибудовувати стабільну й послідовну комунікацію з клієнтами. На мою думку, саме довіра, підкріплена якісною аналітикою, стає нематеріальним активом, який складно відтворити конкурентам і який забезпечує довгострокову стійкість бренду.

Крім того, аналітика клієнтських даних створює передумови для розвитку інноваційних підходів у маркетингу та сервісі. Аналіз накопиченої інформації дозволяє виявляти нові потреби аудиторії ще до того, як вони набувають масового характеру. У стратегічному вимірі це означає перехід від пасивної адаптації до ринку до його активного формування, що суттєво підвищує конкурентний потенціал бізнесу та його здатність до довгострокового розвитку [3].

Водночас навіть за наявності сучасних цифрових інструментів аналітика втрачає свою цінність, якщо вона не інтегрована у процес стратегічного управління компанією. Клієнтські дані мають використовуватися системно - на всіх рівнях управління, від маркетингових комунікацій до формування продуктової та сервісної стратегії. Саме такий підхід дозволяє бізнесу створити цілісну модель управління клієнтським досвідом і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що аналітика клієнтських даних є ключовим інструментом управління клієнтським досвідом і водночас важливою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу. Вона дозволяє компаніям не лише глибше розуміти своїх клієнтів, а й вибудовувати з ними стійкі, довірчі та стратегічно цінні відносини. На мою думку, у сучасних умовах виграють ті компанії, які розглядають аналіку клієнтських даних не як допоміжний елемент маркетингу, а як основу стратегічного мислення,

управління та розвитку. Саме такий підхід забезпечує бізнесу адаптивність, стійкість і здатність зберігати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Косар Н. С., Мамчин М. М., Баран А. О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. Економіка та суспільство, №45, 2022, с. 448–455. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1978

2. Кононов О. І., Чобіток І. О. Роль соціальних мереж при формуванні моделі поведінки споживачів. Бізнес Інформ, №5, 2024, с. 367–373. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-367_373.pdf

3. Боровик Т. М., Чуніхіна Т. С. Використання аналітики клієнтських даних для покращення персоналізованого маркетингу. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2024. С. 226-229. URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/5db42d0a-00ed-478f-b589-e73c77a33852

4. Літинська В. А. Аналіз зовнішніх факторів впливу на поведінку споживачів під час воєнного стану. Економіка та держава, №4, 2024, с. 38–46. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/38.pdf

5. Кащена Н., Остапенко Р., Велієва В. (2024). Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. Економіка та суспільство, (62). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3889

О. М. Гуцалюк,
доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної діяльності;
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси;
Ю. А. Бондар,
кандидат економічних наук, професор,
доцент кафедри менеджменту та підприємництва;
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький

ІНСТРУМЕНТИ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах швидкого розвитку технологій і цифрової трансформації сучасний бізнес стикається з безпрецедентними викликами і можливостями. Один з ключових аспектів успішного управління в цьому середовищі – ефективне управління часом. Це стає надзвичайно важливим у контексті, де інформаційний потік постійно зростає, а конкуренція на ринку набуває нових рівнів інтенсивності.

Інструменти корпоративного тайм-менеджменту стають невід'ємною складовою частиною стратегії управління, дозволяючи компаніям оптимізувати використання часу своїх працівників та ресурсів. Вони допомагають не лише ефективно планувати робочий день, але і пристосовуватися до змін, реагувати на виклики швидкозмінного бізнес-середовища та досягати стратегічних цілей.

З впровадженням цифрових технологій в управління бізнесом з'являється безліч інструментів, які спрощують і автоматизують процеси тайм-менеджменту. Вони дозволяють працювати більш організовано, забезпечують доступ до інформації в будь-який час і з будь-якого місця, полегшують спільну роботу команд і встановлюють пріоритети в реальному часі.

Важливо розуміти, що вибір правильних інструментів корпоративного тайм-менеджменту повинен враховувати потреби конкретної компанії, її бізнес-процеси, а також структуру та культуру організації. Правильно підібрані інструменти можуть значно підвищити продуктивність, сприяти розвитку командної співпраці та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах цифрової трансформації управлінських процесів.

Цифрові технології суттєво змінили підхід до управління часом в корпоративному середовищі. *Розглянемо деякі інструменти корпоративного тайм-менеджменту, які можуть бути корисними в умовах цифровізації управлінських процесів [1-3]:*

1. Електронні календарі – це сучасні календарні програми, такі як Google Календар або Microsoft Outlook, дозволяють зручно планувати зустрічі, встановлювати нагадування та ділитися графіком з колегами.

2. Засоби спільної роботи налічують платформи для спільної роботи, такі як Microsoft Teams, Slack або Asana, дозволяють командам працювати разом над проектами, спілкуватися та встановлювати терміни виконання завдань.

3. Системи управління завданнями представляє інструменти, як Trello, Todoist або Jira, дозволяють створювати, призначати та відстежувати завдання, що допомагає підтримувати організованість та ефективність в робочому процесі.

4. Інструменти для відстеження часу – це програми, які дозволяють відстежувати час, витрачений на різні завдання, наприклад, RescueTime або Toggl, можуть допомогти аналізувати ефективність використання часу та виявляти області для покращень.

5. Електронні системи управління документами, такі як Google Диск або Dropbox Business, дозволяють легко організовувати, зберігати та спільно працювати над документами, забезпечуючи доступ до них з будь-якого пристрою.

6. Електронні списки завдань і нагадувань – це додатки, як Evernote або Microsoft OneNote, дозволяють створювати списки завдань та нагадувань для підтримки продуктивності та організації.

7. Відеоконференційні платформи такі, як платформи, такі як Zoom або Skype for Business, дозволяють проводити зустрічі та наради в режимі онлайн, зменшуючи необхідність у фізичному присутності.

8. Інструменти аналізу продуктивності, а саме; аналітичні інструменти, які надають звіти щодо продуктивності команди та витрат часу, допомагають ідентифікувати та усувати бар'єри для ефективності.

9. Системи автоматизації рутинних завдань представлені платформами автоматизації бізнес-процесів, такі як Zapier або Microsoft Power Automate, дозволяють автоматизувати рутинні завдання, що звільняє час для стратегічних ініціатив.

10. Інтегровані інструменти аналізу часу – це додатки, які інтегруються з іншими програмами, наприклад, Clockify або Hubstaff, дозволяють детально аналізувати час, витрачений на різні завдання, і встановлювати пріоритети на основі цих даних.

11. Інструменти планування ресурсів підприємства є системи ERP, такі як SAP або Oracle ERP Cloud, дозволяють планувати та використовувати ресурси підприємства ефективніше, включаючи людські ресурси та час.

12. Інструменти розподілу завдань та пріоритетів відображають спеціалізовані додатки, які допомагають розподіляти завдання та встановлювати пріоритети на основі стратегічних цілей, наприклад, Eisenhower Matrix або Priority Matrix.

13. Мобільні додатки для тайм-менеджменту є зручні мобільні додатки, такі як Focus@Will або Forest, дозволяють зосередитися та ефективно використовувати час, навіть під час пересування.

14. Інструменти для відстеження проектів і задач налічують додатки, які дозволяють відстежувати прогрес проектів та завдань в реальному часі, наприклад, Monday.com або Basecamp.

15. Системи управління знаннями налічує платформи для зберігання, організації та розповсюдження знань в компанії, такі як Confluence або SharePoint, допомагають зберігати інформацію доступною та актуальною для всіх співробітників.

Розглянуть інструменти не лише допомагають управляти часом, але й сприяють поліпшенню комунікації, спільної роботи та ефективності управління проектами в умовах цифрової трансформації, але й забезпечують підтримку управлінських процесів у цифровому середовищі, допомагаючи підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Процеси цифровізації України на шляху до ЄС. *Європейський союз і Україна: передісторія, історія, сучасність: тези Міжнародної наукової конференції (м. Миколаїв, 16 червня 2023 р)*. Миколаїв: Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2023. С. 27-30.

2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Григораш С.Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 41-51. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-41-51

3. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Вибір інноваційних технологій та їх впровадження в галузях сервісної економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 06-07 березня 2025 р.)*. Харків: ДБТУ, 2025. Ч. 3. С. 359- 361.

В. О. Живцов,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро

МОТИВАЦІЙНІ ТА КОМПЕТЕНТНІСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку світового господарства та євроінтеграційних процесів логістичне управління стає не лише технічною або технологічною процедурою, а насамперед соціально-економічним процесом, вирішальну роль у якому відіграє людський фактор. Ефективність логістичних систем підприємства прямо залежить від мотивації, компетентності та здатності працівників адаптуватися до змін середовища, що визначається не лише ресурсами, а й якістю людських рішень. Після пандемії COVID-19 та у контексті воєнної кризи в Україні нестача кваліфікованих працівників у транспортно-логістичній сфері та промисловому сегменті зросла суттєво: у 2024–2025 рр. низка українських підприємств відзначала значні труднощі з заповненням вакансій, причому 43 % роботодавців зазначили проблеми із залученням персоналу через виїзд працівників за кордон і внутрішню міграцію внаслідок війни.

Для країн Європейського Союзу ситуація з трудовими ресурсами має загальноєвропейський характер: у звітах мережі EURES відзначається, що ринок праці ЄС у 2023 році продемонстрував значне посилення дефіциту кадрів у транспорті та суміжних галузях, що стає перешкодою для нормального функціонування логістичних ланцюгів та загальної конкурентоспроможності [1, с. 789–806]. Статистика Євростату за 2025 рік свідчить, що лише близько 23 % безробітних у II кварталі змогли перейти в зайнятість у наступному періоді, тоді як 24,5 % перемістилися за межі ринку праці, що відображає значну частку трудових ресурсів, які не можуть ефективно включитися в економічну діяльність [2].

Ці дані демонструють системну проблему: логістика без людей не працює, незважаючи на наявність обладнання або цифрових платформ. У середовищі підприємства цифрова трансформація та автоматизація процесів можуть лише частково компенсувати брак персоналу, але їхня ефективність різко знижується, якщо немає належних компетентностей і мотивації працівників до їх використання. Проблема стає мультидименсійною: недостатність кваліфікаційних навичок поєднується із соціальними бар'єрами (страх зміни професії, низька оплата, відсутність перспективи розвитку), що формує негативну причинно-наслідкову взаємодію між рівнем мотивації, якістю управління та результативністю логістичних показників.

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків у логістичній системі підприємства показує, що мотиваційний компонент впливає на компетентнісну складову, а та, у свою чергу, – на здатність персоналу адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища [9, с. 31-34]. Низький рівень мотивації спричиняє підвищену плинність кадрів, що призводить до втрат знань, нестабільності командних

процесів і додаткових витрат на навчання нових співробітників. Такі витрати непропорційно зростають у часи турбулентності та змін ринкових умов. У цьому контексті участь держави та підприємств у формуванні сприятливих умов праці, життєвого балансу й системи заохочення стає не просто питанням соціальної політики, а інструментом підвищення логістичної ефективності.

Важливим аспектом залишається і нормативно-правове середовище. В Україні базовим законом, що регулює трудові правовідносини та створює правову основу для управління персоналом підприємства, є Закон України «Про працю», який визначає основні гарантії, права та обов'язки працівників і роботодавців. Закон забезпечує правову основу для формування умов оплати, тривалості праці, освіти та професійного розвитку, що слугує мотиваційним механізмом у корпоративному середовищі. Одночасно Закон України «Про освіту» та «Про професійний розвиток працівників» забезпечують організаційні передумови для системної підготовки та підвищення кваліфікації працівників, що має безпосередній вплив на їхню компетентність у сфері логістичного управління [4; 5, с. 40-43].

Таким чином, логічний зв'язок між мотивацією персоналу, рівнем його компетентності та ефективністю логістичного управління виявляється не випадковим: низька мотивація зменшує готовність до професійного розвитку, що, у свою чергу, знижує здатність персоналу користуватися цифровими рішеннями та оптимізувати робочі процеси, призводячи до незадовільних логістичних результатів – подовження циклу виконання замовлень, збільшення операційних витрат, збоїв у ланцюгах постачання та втрат задоволеності клієнтів.

У таких умовах важливо перейти від фрагментарного розгляду мотивацій та компетентностей як «HR-функції» до інтегрованого управління, у якому людський фактор стає вимірюваним елементом логістичного контролю та бізнес-стратегії. Це вимагає формалізації показників мотивації та компетентності, їх включення до системи управлінських KPI, що дозволить бачити і коригувати негативні тенденції синхронно із техніко-економічними показниками.

Поглиблюючи причинно-наслідковий аналіз, доцільно зазначити, що компетентність у логістиці має багаторівневу структуру: професійні знання (планування запасів, управління транспортними потоками, складська логістика), цифрові навички (робота з ERP, WMS, TMS, аналітичними панелями), а також поведінкові компетентності (комунікація, відповідальність, здатність до швидкого прийняття рішень). За відсутності хоча б одного з цих елементів система управління втрачає узгодженість. Наприклад, впровадження цифрової платформи без відповідної підготовки персоналу породжує опір змінам, помилки введення даних та формальне використання інструментів, що знижує очікуваний економічний ефект. Отже, технологічні інновації без паралельного розвитку людського капіталу не забезпечують сталого підвищення ефективності.

Статистичні огляди Європейської Комісії свідчать, що дефіцит навичок особливо відчутний у секторах транспорту та промисловості, де зростає попит на цифрові компетентності й управлінську гнучкість. У «Employment and Social

Developments in Europe 2023» підкреслюється, що близько 77 % підприємств ЄС у період 2022–2023 років повідомляли про труднощі із заповненням вакансій через нестачу відповідних навичок, що прямо впливає на продуктивність і здатність до інновацій [3]. *Така тенденція формує очевидний причинно-наслідковий зв'язок:* дефіцит компетентностей → зниження якості управлінських рішень → уповільнення логістичних процесів → зростання витрат та втрата конкурентних позицій.

В українських реаліях, де значна частина підприємств функціонує в умовах воєнних ризиків та релокації виробництв, компетентнісна гнучкість працівників стає фактором виживання. Згідно з даними досліджень ринку праці 2024 року, понад 40 % підприємств вказували на необхідність перепідготовки персоналу через зміну виробничих процесів і цифровізацію. Це свідчить про необхідність системного підходу до управління знаннями та формування культури безперервного навчання. Закон України «Про освіту» [6] та Закон України «Про професійний розвиток працівників» [7] створюють нормативні передумови для організації підвищення кваліфікації, проте їх реалізація на практиці залежить від внутрішньої стратегії підприємства та рівня управлінської відповідальності.

Авторський підхід полягає у включенні мотиваційних і компетентнісних показників до інтегрованої системи оцінки ефективності логістичного управління. *Пропонується формування трирівневої моделі:*

- перший рівень – економічні показники (витрати на логістику, оборотність запасів, рівень виконання замовлень);
- другий – організаційні (швидкість прийняття рішень, узгодженість підрозділів, кількість управлінських помилок);
- третій – соціально-поведінкові (плинність кадрів, рівень задоволеності працею, частка персоналу з підтвердженими цифровими компетентностями). Інтеграція цих рівнів дозволяє встановити прямий взаємозв'язок між людським фактором і кінцевими логістичними результатами [8, с. 230-235].

З позиції економічної логіки, інвестиції у розвиток персоналу мають розглядатися як капіталовкладення з довгостроковим ефектом. Підвищення кваліфікації скорочує кількість операційних помилок, зменшує витрати на переробку та штрафи, покращує взаємодію з партнерами у ланцюгах постачання. Мотиваційні програми, спрямовані на залученість і справедливу винагороду, знижують плинність кадрів, що зменшує непрямі витрати на пошук і адаптацію нових працівників [10, с.1-3]. Таким чином, соціальні інструменти перетворюються на економічні важелі впливу.

Причинно-наслідковий ланцюг можна описати так: ефективна система мотивації → зростання залученості персоналу → підвищення якості виконання логістичних операцій → скорочення втрат часу та ресурсів → підвищення конкурентоспроможності логістичного підприємства. У протилежному випадку формується негативна спіраль: демотивація → формальне виконання обов'язків → помилки у плануванні та координації → фінансові втрати та погіршення репутації.

Отже, мотиваційні та компетентнісні детермінанти слід розглядати як структурні елементи соціально-економічного механізму управління логістичною системою промислового підприємства. Їх формалізація та інтеграція в систему управління дозволяють забезпечити стратегічну гнучкість і стійкість у нестабільному середовищі. Підприємство, що усвідомлює цінність людського капіталу як логістичного ресурсу, отримує можливість не лише оптимізувати процеси, а й створити основу для довгострокового розвитку та інтеграції у європейські економічні простори.

Список використаних джерел

1. Antonenko N., Bozhko K., Lozhachevska O., Mishchenko M., Diachenko T., Nevmerzhytska S. M. Sensitivity of a fuzzy model for the motivation of motor vehicle workers to different types of belonging function. *Business Models of the Future* : Studies in Systems, Decision and Control. Cham : Springer, 2026. Vol. 238. DOI: 10.1007/978-3-031-85398-2_70.

2. Employment and social developments in Europe 2023. European Commission. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/employment-and-social-developments-europe-addressing-labour-shortages-and-skills-gaps-eu-2023_en

3. Labour market flow statistics in the EU. Eurostat. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_flow_statistics_in_the_EU

4. Labour shortages in Europe. EURES. URL: https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-shortages-and-surpluses-europe_lv

5. Mishchenko M. Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: managerial, economic and psychological aspects. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2025. № 7–8 (332–333). P. 34–46. DOI: 10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46.

6. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19

7. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17

8. Лутковська С. М., Міщенко М. І., Пащенко П. О. Механізм ефективного управління енергозбереженням інноваційно орієнтованих організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 228–237. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Svitlana-Lutkovska-Maksym-Mishchenko-Polina-Paschenko-228-237.pdf

9. Міщенко М. І., Баган Н. В., Докучаєв О. А. Внутрішні та зовнішні чинники впливу на безпекову ефективність управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств в контексті розвитку маркетингу та диджиталізації. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 31–36. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.11.31.

10. Міщенко М. І., Гаджун І. О. Організаційно-економічні засади управління ресурсним забезпеченням підприємств залізничного транспорту з урахуванням мотиваційних детермінант цифрової трансформації в умовах

екологізації економіки. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.1.39

Г. М. Завадських,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу;
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

СВІТОВІ ТРЕНДИ КСВ: ГЛОБАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД СТІЙКОСТІ

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) трансформувалася з благодійної ініціативи на фундаментальну складову бізнес-стратегії [2]. Світова практика підтверджує: бізнес, що дбає про екологію та суспільство, не лише завойовує міцну довіру аудиторії, а й демонструє кращі результати в інноваціях та стійкість до криз.

В українських реаліях – на тлі війни та економічних викликів – КСВ набула особливої ваги. Тепер це не просто звіти про донати, а реальний показник здатності компанії бути драйвером змін та опорою для суспільства у найважчі часи.

У 2026 році штучний інтелект (ШІ) перестав бути лише інструментом автоматизації. Згідно з глобальними звітами (наприклад, Microsoft & LinkedIn AI Business Report), ШІ став ключовим фактором соціальної відповідальності. Компанії тепер звітують не лише про фінансові успіхи, а й про те, як їхні алгоритми дотримуються прав людини, чи не дискримінують вони кандидатів при наймі та чи захищені дані клієнтів від кіберзагроз. Створення «Responsible AI» (відповідального ШІ). Це включає аудит алгоритмів на упередженість (bias audit) та розробку інтерфейсів, які є доступними для людей з когнітивними або фізичними порушеннями. КСВ-стратегія тепер обов'язково включає пункт про «цифрову гідність». Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» став піонером у поєднанні фінтех-інновацій та соціальної інклюзії. Банк розробив стратегію, де ШІ допомагає виявляти патерни поведінки клієнтів, які можуть свідчити про фінансове шахрайство проти вразливих верств населення. Крім того, мобільний застосунок ПУМБ адаптований для людей із вадами зору, а цифрові сервіси банку проходять тестування на зручність для ветеранів із протезованими кінцівками, що робить цифрову безбар'єрність частиною щоденного банкінгу.

Світова спільнота усвідомила, що просто «не шкодити» вже недостатньо. Концепція Nature Positive, закріплена на глобальних кліматичних самітах, вимагає від бізнесу ставати активним учасником відновлення екосистем. Це означає, що до 2030 року компанія має залишити природу в кращому стані, ніж вона була до початку діяльності. Фокус на «Scope 3» – викидах по всьому

ланцюжку постачання. Це змушує великих ритейлерів допомагати своїм фермерам переходити на сонячну енергію та методи регенеративного землеробства (мінімальна оранка, відмова від пестицидів), що дозволяє ґрунту поглинати більше вуглецю. Публічне акціонерне товариство «МХП» реалізує одну з наймасштабніших стратегій енергонезалежності в агросекторі [1]. Їхні біогазові станції переробляють відходи птахівництва у чисту енергію та органічні добрива. Це дозволяє компанії не лише зменшувати викиди метану, а й повертати родючість українським землям. У 2025-2026 роках МХП активно масштабує цей досвід, пропонуючи технологічні рішення своїм партнерам-фермерам, створюючи цілу екосистему сталого агробізнесу.

У 2026 році поняття «HR» та «КСВ» остаточно злилися. Основним активом компанії є не будівлі, а ментально здорові та мотивовані працівники. Глобальний тренд «Skills-first» зміщує акцент з дипломів на реальні навички та здатність до навчання (reskilling). Корпорації впроваджують програми «радикальної гнучкості» та підтримки ментального здоров'я. Особлива увага приділяється інклюзивності робочих місць – не як благодійності, а як способу залучити таланти, які раніше були поза ринком праці (нейродивергентні люди, люди з інвалідністю) [3]. Акціонерне товариство «Українська залізниця» (Укрзалізниця). Для УЗ питання КСВ – це питання національної безпеки. Компанія створила системну програму реабілітації для понад 10 тисяч своїх співробітників-ветеранів. Це включає переобладнання депо під потреби людей на кріслах колісних, створення центрів психологічної підтримки «рівний-рівному» та розробку спеціальних освітніх програм для перекваліфікації.

З введенням Директиви ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), європейські компанії (та їхні українські партнери) зобов’язані подавати звіти, що підлягають зовнішньому аудиту. Компанії зобов'язані доводити зв'язок між соціальними інвестиціями та фінансовою стабільністю. Грінвошинг тепер карається величезними штрафами та втратою інвестиційного рейтингу. Група «ДТЕК» (DTEK) демонструє зразкову прозорість навіть у критичних умовах. Компанія щороку публікує ESG-звіт, де детально розписує прогрес у декарбонізації та інвестиції у відновлювану енергію. Їхня звітність відповідає стандартам GRI, що робить їх зрозумілим та надійним партнером для світових банків та екологічних фондів [4].

Сьогодні соціальна відповідальність виходить за межі офісу компанії. Трендом є «Hyper-local impact» – глибока інтеграція бізнесу в життя конкретної територіальної громади. Створення спільних цінностей (Shared Value). Бізнес не просто дає гроші на школу, він створює в цій школі лабораторію, яка готує майбутніх фахівців. Група компаній «Нова пошта» (NOVA). Проєкт «Гуманітарна пошта України» трансформувався у стратегічний напрямок. Використовуючи свою логістичну потужність, Нова пошта фактично взяла на себе частину функцій держави, забезпечуючи безкоштовну доставку допомоги. Виживання нації та громад – це єдина умова, за якої бізнес зможе існувати в майбутньому.

Глобальний зсув від виробництва в Азії до «френдшорингу» (виробництва в дружніх країнах) став мейнстрімом. Компанії хочуть бути впевненими, що їхні постачальники не фінансують агресію. Перевірка етичності кожного гвинтика в продукті. Підтримка локального малого бізнесу розглядається як інструмент соціальної стабільності. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» (Fozzy Group). Через проєкт «Лавка Традицій», «Сільпо» підтримує малих фермерів, надаючи їм консалтинг з маркетингу та сертифікації. Це дозволяє малим господарствам масштабуватися, що під час війни стало критичним для виживання українського села. Аналіз світових трендів КСВ у період 2025-2026 років дозволяє зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність еволюціонувала з етичного вибору в операційну необхідність. Інтеграція в бізнес-модель: сучасна КСВ більше не є відділом благодійності. Вона інтегрована в ризики, фінанси та технології. Використання ШІ, перехід на відновлювану енергію та розвиток інклюзивності стали показниками ефективності бізнесу (KPI), які безпосередньо впливають на вартість акцій та доступ до кредитування.

Україна демонструє світу унікальний кейс, де КСВ стає інструментом виживання нації. Якщо глобальні тренди фокусуються на «сталому розвитку», то українські компанії (Укрзалізниця, Нова пошта, МХП) запровадили концепцію «сталої стійкості» [3]. Вони доводять, що соціальна відповідальність під час війни – це не витрати, а інвестиція в життєздатність ринку та збереження людського капіталу.

Завдяки жорсткому регулюванню (CSRD) та цифровізації, бізнес стає «скляним». Грінвошинг помирає, поступаючись місцем радикальній прозорості. Компанії, що не здатні підтвердити свій позитивний вплив на суспільство реальними даними, будуть витіснені з глобальних ринків.

У 2026 році лідерами ринку стають не найбагатші, а найбільш адаптивні та етичні компанії. Для України впровадження світових стандартів КСВ є не лише вимогою євроінтеграції, а й фундаментом для післявоєнного відновлення, де бізнес виступає головним архітектором соціальних змін та гарантом відновлення людського потенціалу.

Список використаних джерел

1. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. 2022. URL: https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu/

2. Завадських Г.М., Лисак О.І., Тебенко В.М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ,* 2023. №2. С.130-139 DOI: 10.31388/2519-884X-2023-48-129-139

3. Тренди, досвід, КСВ: що таке насправді сталий розвиток. І як його досягти у великій компанії. URL: https://mind.ua/openmind/20217286-trendi-dosvid-ksv-shcho-take-naspravdi-stalijrozvitok

4. Bocharova N., Fedotova, I. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. (36), 57. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2020.36.0.57

В. Б. Захожай,
доктор економічних наук, професор,
завідувач науково-дослідного центру;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА ЦИФРОВА СТАТИСТИКА ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Сучасний туристично-готельний комплекс (ТГК) України функціонує в умовах структурних трансформацій, зумовлених цифровізацією, глобальними змінами у сфері послуг, воєнними викликами та необхідністю адаптації до європейських стандартів управління. У таких обставинах традиційні статистичні методи вже не забезпечують належної оперативності, точності та гнучкості інформаційного супроводу прийняття рішень. Це зумовлює перехід до моделі, що інтегрує цифрову статистику, інтелектуальні методи обробки даних та бізнес-аналітику нового покоління.

Бізнес-аналітика виступає критичним інструментом у формуванні системи управління ТГК, оскільки забезпечує не лише описову характеристику туристичних процесів, а й прогнозування, моделювання та оцінювання сценаріїв розвитку. Вона дозволяє трансформувати статистичні дані у практичні управлінські висновки, що підвищує ефективність управління підприємствами, регіонами та галуззю в цілому. У цифровій економіці конкурентоспроможність ТГК залежить від здатності використовувати дані з різних джерел: офіційної статистики, адміністративних реєстрів, онлайн-платформ, мобільного трафіку, цифрових слідів споживачів та даних з інформаційних систем готельного бізнесу.

Фундаментальні методологічні принципи цифрової статистики у сфері туризму визначені міжнародними організаціями – ООН, UNWTO, Eurostat та OECD. Першочергове значення мають *International Recommendations for Tourism Statistics 2008 (IRTS 2008)*, які встановлюють понятійний апарат, класифікаційні підходи та агрегати туристичної статистики, забезпечуючи порівнянність статистичних даних на глобальному рівні. Документ містить стандартизовану структуру показників, що слугують базою для формування інтегрованих інформаційних систем у сфері туризму та гостинності [1].

Важливим доповненням є *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008 (TSA:RMF 2008)*, розроблений під егідою UNWTO, Eurostat, OECD та ООН. TSA формує можливість вимірювати економічний внесок туризму у систему національних рахунків, включаючи оцінку валової доданої вартості, зайнятості, інвестицій та споживчих витрат у

туристично-готельному комплексі. Використання TSA створює підґрунтя для бізнес-аналітики макро- та мезорівня, забезпечуючи інтеграцію статистичних потоків у єдину аналітичну модель [2].

Новий етап розвитку статистики туризму визначається методологією *Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism (SF-MST)*, презентованою UNWTO у 2024 році. Вона розширює традиційний економічний вимір за рахунок включення соціальних, екологічних, просторових і екосистемних параметрів, що відповідає сучасним управлінським пріоритетам сталого розвитку. Впровадження SF-MST дозволяє оцінювати сталість туристичних потоків, навантаження на ресурси, вплив на зайнятість і добробут, а також формувати комплексні індикатори для бізнес-рішень у сфері сталого туризму [3].

Європейський вектор розвитку туристичної статистики визначається *Methodological Manual for Tourism Statistics* (Eurostat, 2014), який містить сучасні підходи до стандартизації джерел цифрових даних, регіональної деталізації статистичних спостережень та інтеграції адміністративних реєстрів у систему оцінки туристичних потоків. Документ підкреслює важливість автоматизованого збору даних, використання даних онлайн-платформ та відкритого доступу до високочастотної інформації, що становить основу бізнес-аналітики в країнах ЄС [4]. Для України це є орієнтиром для модернізації національної статистики ТГК, наближення її до європейських вимог прозорості, цифровізації та інтегрованості.

Застосування європейських підходів передбачає посилення ролі даних, що генеруються приватним сектором (зокрема платформами короткострокової оренди, агрегаторами бронювань, транспортними сервісами, сервісами мобільності). Саме ці джерела є ключовими в сучасних системах бізнес-аналітики, оскільки забезпечують можливість оперативного відстеження змін попиту, сезонності, поведінкових патернів споживачів та регіональних диспропорцій.

Національний рівень статистичного забезпечення туристично-готельної сфери ґрунтується на методологічних документах Державної служби статистики України, зокрема *Методологічних положеннях державного статистичного спостереження «Колективні засоби розміщення»* (2022). Цей документ регламентує збір офіційних даних про готельну інфраструктуру, рух туристів, завантаженість номерного фонду, фінансові показники та інші структурні характеристики підприємств гостинності [5]. Він формує основу для агрегованих звітів, але не охоплює цифрові джерела, що створює інформаційні розриви між офіційною статистикою та фактичними процесами на ринку.

Бізнес-аналітика здатна суттєво розширити потенціал офіційної статистики шляхом інтеграції альтернативних джерел даних: мобільних операторів (потоки туристів у реальному часі); онлайн-платформ бронювання (RevPAR, ADR, occupancy); цифрових слідів споживачів; геоінформаційних систем; транзакційних даних.

Поєднання офіційних статистичних даних із Big Data створює умови для побудови Smart Tourism Dashboard – інтерактивної BI-панелі, яка відображає стан ринку в режимі реального часу й дозволяє ухвалювати оперативні та стратегічні управлінські рішення.

Управління туристично-готельним комплексом України вимагає використання бізнес-аналітики для: прогнозування попиту та сезонності; оцінювання ефективності підприємств (RevPAR, ADR, GOPPAR); моделювання регіонального розвитку; аналізу конкурентоспроможності регіонів; формування політик сталого розвитку; оцінювання інвестиційної привабливості; ухвалення рішень у кризових умовах.

Завдяки інтеграції міжнародних методологій (IRTS, TSA, SF-MST), європейських підходів (Eurostat) та національної статистики створюється багаторівнева аналітична система, що дозволяє відстежувати ключові індикатори, формувати сценарні прогнози та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Поєднання цифрової статистики та бізнес-аналітики формує нову модель інформаційно-аналітичного забезпечення туристично-готельного комплексу України. Вона ґрунтується на міжнародних стандартах, відповідає європейським вимогам цифровізації, забезпечує адаптивність в умовах воєнної економіки та створює можливості для розвитку сталого, конкурентоспроможного та інноваційного туристичного ринку.

Список використаних джерел

1. United Nations; World Tourism Organization. International Recommendations for Tourism Statistics 2008 (IRTS 2008). New York: United Nations, 2010. 145 p. (Studies in Methods; Series M, no. 83/Rev.1). URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1e.pdf

2. United Nations; World Tourism Organization; Eurostat; OECD. Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008 (TSA: RMF 2008). Luxembourg; Madrid; New York; Paris: United Nations, 2010. 124 p. (Studies in Methods; Series F, no. 80/Rev.1). URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_80rev1e.pdf

3. UNWTO. Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism (SF-MST). Madrid: UNWTO, 2024. 182 p. URL: https://unstats.un.org/UNSDWebsite/statcom/session_55/documents/BG-4a-SF-MST-E.pdf

4. Eurostat. Methodological Manual for Tourism Statistics. Version 3.1 2014 edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. 250 p. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/6454997/KS-GQ-14-013-EN-N.pdf

5. Державна служба статистики України. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Колективні засоби розміщення». Київ, 2022. 19 с. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023-07/Методологічні%20положення%20ДСС%20Колективні%20засоби%20розміщення%20№%20175_0.pdf

В. В. Клименко,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Воєнний стан в Україні спричинив масштабні трансформації в системі публічного управління, зокрема у сфері соціального захисту населення. З початком повномасштабної збройної агресії соціальна політика держави опинилась перед безпрецедентними викликами, що вимагали негайної адаптації механізмів управління та переформатування пріоритетів. Мільйони громадян зазнали втрат – як матеріальних, так і соціальних. Чимало людей втратили житло, робочі місця, стабільні джерела доходів, були вимушені змінити місце проживання або опинилися у ситуації часткової чи повної соціальної ізоляції. В таких умовах держава повинна була не просто швидко реагувати на нагальні потреби населення, а й створити гнучку, здатну до швидкої модернізації системи надання соціальних послуг.

Для досягнення поставленої мети уряд розробив та впровадив низку рішень для оперативної підтримки, які спрямовані на переорієнтацію фінансових потоків у бік найбільш уразливих верств населення. Відбулося тимчасове спрощення процедур оформлення допомоги, розширення доступу до соціальних виплат та цифровізація основних сервісів, що дало змогу мінімізувати бюрократичні бар'єри й прискорити отримання допомоги. Такій підхід дав можливість забезпечити адресність соціального захисту та підвищити ефективність державної підтримки в умовах високої мобільності населення та загального тиску на соціальну інфраструктуру.

Першим ключовим напрямом стала зміна структури державних соціальних програм. Вже у перші місяці війни стало очевидно, що існуюча система підтримки не може повною мірою охопити нові категорії громадян, які опинилися у скрутних життєвих обставинах. Тому значну частину ресурсів було перенаправлено на допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО), які втратили житло, роботу або будь-які засоби для існування. Держава мусила діяти швидко та рішуче, і саме тому уряд запровадив нові механізми надання виплат, які передбачали максимально спрощені процедури: швидку онлайн-реєстрацію, подання заяв без необхідності особистої присутності, автоматизоване опрацювання даних. Це дозволило суттєво скоротити час між зверненням людини та отриманням нею реальної допомоги.

Окреме значення мали програми екстреної підтримки, серед яких особливо помітною стала оновлена «єПідтримка». Якщо до лютого 2022 року вона радше мала мотиваційний і соціально-стимулюючий характер, то в умовах війни вона перетворилася на інструмент швидкого фінансового реагування, орієнтований насамперед на найбільш уразливі категорії населення. Завдяки цифровим

можливостям ця програма дозволила оперативно охопити сотні тисяч людей, які потребували допомоги негайно. Таким чином переформатування державних соціальних програм стало не просто вимушеним кроком, а важливою складовою ширшої стратегії адаптації соціальної системи до нових реалій воєнного часу.

Паралельно з фінансовою переорієнтацією одним із найпомітніших напрямів реформування стало суттєве розширення можливостей Центрів надання адміністративних послуг. Якщо до початку повномасштабної війни ЦНАПи здебільшого виконували роль зручних сервісних пунктів для отримання стандартного набору адміністративних послуг, то в умовах воєнного часу їхня функція набула значно ширшого змісту. Вони фактично перетворилися на універсальні осередки взаємодії громадян із державою – місця, де люди могли швидко отримати необхідні документи, з'ясувати порядок оформлення допомоги або отримати консультацію щодо своїх прав і можливостей.

Саме ЦНАПи стали одним із головних механізмів забезпечення доступу до реєстрації внутрішньо переміщених осіб, подання заяв на соціальні виплати, оформлення довідок та низки інших послуг, які раніше вимагали відвідування кількох окремих установ. Це суттєво полегшило процеси для людей, які опинилися у стресових умовах і потребували максимально зрозумілих та швидких рішень. У багатьох громадах адміністратори продовжували працювати навіть попри відсутність світла, проблеми зі зв'язком, постійні переміщення лінії фронту або руйнування муніципальної інфраструктури Завдяки цьому ЦНАПи стали своєрідними опорними пунктами стабільності – місцями, де люди отримували не лише документи, а й відчуття підтримки та присутності держави.

Цифровізація стала одним із найважливіших напрямів розвитку публічного управління під час війни, адже саме технологічні рішення дозволили державі залишатися доступною для громадян попри постійні ризики, переміщення населення та переривання роботи традиційних установ. Платформа «Дія» фактично перетворилася на головний інструмент взаємодії громадян з державою, надаючи можливість вирішувати широкий спектр питань у кілька кліків. Через неї стали доступними ключові соціальні послуги – від реєстрації внутрішньо переміщених осіб до подання заяв на грошову допомогу, отримання цифрових документів та відстеження статусів звернень.

Особливо важливим стало те, що багато процесів було автоматизовано: система самостійно опрацьовувала подані документи, перевіряла дані та формувала рішення щодо призначення виплат. Це майже повністю усунуло потребу у фізичному контакті з держорганами, дозволило уникнути черг і зменшило навантаження на працівників соціальної сфери. Для громадян, які були змушені евакуюватися в інші регіони або навіть виїхати за кордон, така можливість стала критично важливою. Мільйони людей змогли отримувати допомогу вчасно, не залежачи від територіальних обмежень чи роботи окремих установ. Таким чином, цифровізація стала не просто технічним нововведенням, а справжнім інструментом соціальної стійкості, який дозволив державі підтримувати своїх громадян у найважчі моменти.

У контексті повоєнного відновлення особливо важливим стає переосмислення ролі соціальної політики як інструменту не лише підтримки населення, а й довгострокової стабілізації та стимулювання розвитку суспільства. Держава має перейти від реагування на кризові ситуації до формування системи, здатної забезпечувати рівні можливості, сприяти інтеграції постраждалих груп та створювати умови для економічного й соціального зростання. Саме тому майбутня модель соціального захисту повинна базуватися на принципах доступності, цифрової відкритості, справедливості та максимальної адресності, аби ресурси спрямовувалися тим, хто їх дійсно потребує.

Ключову роль у модернізації соціальної сфери відіграватиме глибока інтеграція державних електронних реєстрів. Їх взаємодія дозволить автоматизувати визначення потреб громадян, скоротити кількість помилок, усунути дублювання інформації та забезпечити прозоре нарахування допомоги. Завдяки такому підходу процеси прийняття рішень будуть значно швидшими, а система соціальної підтримки – більш стабільною і захищеною від бюрократичних затримок. У перспективі це створить підґрунтя для формування сучасної соціальної екосистеми, яка зможе ефективно реагувати на виклики відновлення країни та сприятиме зміцненню соціальної єдності.

Також важливо приділити увагу подальшому розвитку мережі ЦНАПів як інституційно стійкої та стратегічно значущої складової соціальної інфраструктури. У повоєнний період вони можуть перетворитися на багатофункціональні центри підтримки населення, виконуючи значно ширші завдання, ніж традиційне надання адміністративних послуг. Йдеться не лише про оформлення документів чи консультації, а й про створення простору, де громадяни зможуть отримати соціальний супровід, юридичну допомогу, психологічну підтримку або консультації щодо програм відновлення й інтеграції після пережитих подій.

Окремо слід відзначити потенціал ЦНАПів у реалізації державних ініціатив, спрямованих на підтримку ветеранів, родин військовослужбовців, людей, які пережили вимушене переселення або втрату майна. Завдяки поєднанню фізичної присутності в громадах та належного рівня цифрової оснащеності ЦНАПи можуть стати точками запуску місцевих проєктів з відбудови, інформаційними майданчиками для донесення важливих державних рішень і центрами первинної взаємодії громадян з органами влади.

Синергія цифрових рішень і сучасної інфраструктури дозволить створити більш оперативну, координовану та зручну систему соціального захисту, де людина зможе отримати допомогу незалежно від місця проживання чи обставин. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню якості послуг і зміцненню довіри до державних інституцій, що є надзвичайно важливим для відбудови країни.

Сучасні виклики висувають до державного управління зовсім нові вимоги, серед яких особливо важливими стають здатність швидко реагувати на зміну обставин, ефективно координувати роботу між різними рівнями влади та

забезпечувати інклюзивність рішень. Умови післявоєнного відновлення потребують не просто оперативності, а й стратегічного бачення, адже державні інституції мають працювати на випередження, враховуючи довгострокові наслідки для суспільства. Саме тому реформа системи соціального захисту повинна включати не точкові зміни, а комплексне оновлення підходів, на яких вона базується.

Важливим напрямом є модернізація нормативно-правової бази, аби правила та процедури відповідали новим умовам і були достатньо гнучкими для адаптації в кризових ситуаціях. Не менш суттєвим завданням є впровадження чітких стандартів якості соціальних послуг, що дозволить підвищити довіру громадян і створити єдині підходи до роботи в усіх регіонах. Особливої уваги потребує розвиток кадрового потенціалу – соціальні працівники та адміністратори ЦНАПів мають бути добре підготовленими, мати достатньо ресурсів і можливостей для професійного зростання, адже саме вони є «першою лінією» взаємодії держави з людьми. Їхня компетентність, стійкість і готовність працювати в змінених умовах визначатимуть ефективність усієї системи соціальної підтримки.

Таким чином, публічне управління соціальним захистом населення в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення постає як багатовимірний та динамічний процес, у якому органічно поєднуються технологічні інновації, гнучкі механізми фінансової підтримки, інституційний розвиток державних структур та довгострокове стратегічне бачення. Війна продемонструвала, що ефективна система соціального захисту має бути здатною одночасно реагувати на гострі потреби населення й формувати фундамент для відбудови та подальшого розвитку країни. Вона повинна забезпечувати не лише короткострокове розв’язання проблем, а й підтримувати соціальну стійкість у середньо- та довгостроковій перспективі.

Формування стійкої післявоєнної моделі соціального забезпечення вимагатиме комплексного продовження реформ, системного посилення аналітичних можливостей держави та модернізації інструментів управління. Особливо важливим буде впровадження сучасних підходів до моніторингу соціальних потреб, оцінювання уразливих груп населення та прогнозування наслідків різних управлінських рішень. Необхідно також створити ефективні канали зворотного зв’язку, які дозволять громадянам активно брати участь у формуванні соціальної політики, впливаючи на її зміст і пріоритети.

У перспективі саме якісна взаємодія між громадянами та органами влади стане основою для зміцнення довіри, підвищення рівня соціальної згуртованості та сталого розвитку суспільства загалом. Соціальна система, здатна швидко адаптуватися до нових умов і забезпечувати рівний доступ до допомоги, відіграватиме ключову роль у відновленні держави, формуванні нових можливостей для людей та створенні стабільного гуманітарного середовища у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 1. Ст. 1.

2. Про деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам : постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 332. Урядовий кур'єр. 2022.

3. Про реалізацію експериментального проєкту щодо надання допомоги в межах програми "єПідтримка" : постанова Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2021 р. № 1272 (із змінами). Офіційний вісник України. 2022.

4. Міністерство соціальної політики України. Офіційний вебсайт. URL: https://www.msp.gov.ua

5. Міністерство цифрової трансформації України. Дія. Соціальні послуги та цифрові сервіси. URL: https://diia.gov.ua

6. Програма розвитку ООН (ПРООН). Оцінка гуманітарного впливу в Україні. Київ: UNDP, 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf

7. Центр надання адміністративних послуг м. Києва. Офіційний вебсайт. URL: https://kyivcnap.gov.ua

8. OECD. Social protection in times of crisis: strengthening resilience and adaptive systems. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787.

9. World Bank. Ukraine Social Assistance System Review. Washington, 2022. URL: https://worldbank.org

10. Konrad-Adenauer-Stiftung. Соціальна політика в Україні у воєнний час: 2022–2023 роки. Аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/social-na-politika-v-ukraini-u-voennij-cas-2022-2023-roki

І. О. Ковальова,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Статистика цифрової економіки»;
науковий керівник:
О. В. Ставицький,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри інформаційних технологій;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства працюють у складному та конкурентному середовищі. Для того щоб залишатися прибутковими та стабільними, їм необхідно постійно контролювати результати своєї діяльності. Саме тому економічний аналіз є важливим інструментом управління підприємством. Він допомагає оцінити фінансовий стан, визначити проблеми та знайти шляхи підвищення ефективності роботи.

Економічний аналіз – це система методів і прийомів дослідження господарської діяльності підприємства на основі показників бухгалтерського обліку, фінансової звітності та статистичних даних. Його основною метою є виявлення резервів зростання прибутку, зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз дає можливість встановити причинно-наслідкові зв’язки між показниками діяльності та оцінити вплив окремих факторів на кінцевий результат [1].

Одним із головних напрямів економічного аналізу є аналіз фінансового стану підприємства. Він включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. За допомогою спеціальних коефіцієнтів можна визначити, чи ефективно підприємство використовує свої ресурси та чи має воно достатньо коштів для виконання зобов’язань. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо залучення інвестицій або оптимізації витрат.

Важливу роль відіграє також аналіз витрат і собівартості продукції. Зменшення зайвих витрат і раціональне використання ресурсів сприяють зростанню прибутку. Відповідно до Господарського кодексу України, підприємство самостійно здійснює господарську діяльність і відповідає за її результати [2]. Це означає, що ефективність роботи залежить від якості управлінських рішень, які, у свою чергу, ґрунтуються на результатах економічного аналізу.

Крім поточного аналізу, велике значення має прогнозування майбутніх результатів. На основі вивчення динаміки показників можна передбачити можливі ризики та заздалегідь розробити заходи щодо їх уникнення. Використання таких методів, як порівняння, групування, факторний аналіз та

економіко-математичні методи, дозволяє більш глибоко дослідити діяльність підприємства та знайти додаткові резерви підвищення ефективності [3].

Отже, економічний аналіз є необхідною складовою системи управління підприємством. Він забезпечує інформаційну основу для прийняття рішень, сприяє підвищенню прибутковості та фінансової стійкості. У сучасних умовах саме систематичне проведення економічного аналізу допомагає підприємству розвиватися та зберігати конкурентні позиції на ринку.

Список використаних джерел

1. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с.

2. Мних Є. В., Коваленко Н. С. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 412 с.

3. Бутинець Ф. Ф. Теорія економічного аналізу : навчальний посібник. Житомир : Рута, 2017. 480 с.

Л. В. Лазоренко,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки важливим фактором успіху організації є не лише ефективне управління фінансовими ресурсами чи використання сучасних технологій, але й сформована корпоративна культура. Корпоративна культура визначає стиль управління, взаємовідносини між працівниками, їхню мотивацію та ставлення до роботи. Саме тому вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації та її фінансовий стан.

Корпоративна культура являє собою сукупність цінностей, норм поведінки, традицій, принципів і правил, яких дотримуються працівники компанії. Вона формує внутрішнє середовище організації, визначає рівень дисципліни, відповідальності та співпраці між працівниками. Якщо корпоративна культура є сильною та позитивною, це сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню репутації компанії та збільшенню її фінансових результатів [1].

Корпоративна культура формується протягом тривалого часу під впливом керівництва організації, її історії, традицій та стратегічних цілей. Вона проявляється у стилі керівництва, методах комунікації, ставленні до інновацій та рівні відповідальності працівників.

До основних елементів корпоративної культури належать:

- цінності та принципи організації;
- норми поведінки працівників;
- корпоративні традиції та символи;
- стиль управління;
- система мотивації та заохочення.

Ці елементи створюють певну атмосферу в колективі, яка впливає на ефективність роботи працівників та загальні результати діяльності організації.

Одним із найважливіших факторів впливу корпоративної культури на фінансовий стан організації є підвищення продуктивності праці. Коли працівники поділяють цінності компанії та розуміють її стратегічні цілі, вони працюють більш відповідально та ефективно.

Сильна корпоративна культура сприяє:

- підвищенню рівня мотивації працівників;
- формуванню почуття відповідальності за результати роботи;
- розвитку командної роботи;
- підвищенню якості виконання завдань.

У результаті організація отримує можливість збільшувати обсяги виробництва або надання послуг без значного збільшення витрат, що позитивно впливає на прибутковість підприємства.

Позитивна корпоративна культура створює сприятливі умови для роботи працівників. Комфортна атмосфера, повага до співробітників та можливості для професійного розвитку сприяють тому, що працівники довше залишаються працювати в організації [2].

Зменшення плинності кадрів має важливе фінансове значення, оскільки дозволяє:

- скоротити витрати на підбір персоналу;
- зменшити витрати на навчання нових працівників;
- зберегти досвід та професійні знання в межах організації;
- підвищити стабільність роботи колективу.

Таким чином, стабільний та досвідчений колектив сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та покращенню його фінансових показників.

Корпоративна культура також впливає на формування репутації компанії на ринку. Організації, які дотримуються високих етичних стандартів, піклуються про своїх працівників та клієнтів, мають кращий імідж серед партнерів та інвесторів.

Позитивна репутація дозволяє компанії:

- залучати нових клієнтів;
- розширювати партнерські зв’язки;
- підвищувати довіру інвесторів;
- збільшувати обсяги продажів.

У результаті це сприяє зростанню доходів організації та зміцненню її фінансової стабільності.

Сучасні організації працюють у середовищі високої конкуренції, тому важливим фактором успіху є здатність до інновацій. Корпоративна культура, яка підтримує відкритість до нових ідей, творчий підхід до роботи та ініціативність працівників, сприяє розвитку інновацій.

Працівники, які відчувають підтримку керівництва та мають можливість висловлювати свої пропозиції, частіше пропонують нові рішення щодо покращення процесів, продуктів або послуг. *Це дозволяє організації [3]:*

- підвищувати конкурентоспроможність;
- виходити на нові ринки;
- створювати нові продукти;
- збільшувати прибуток.

Інноваційна діяльність є одним із ключових чинників довгострокового фінансового розвитку підприємства.

Чітко сформована корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності управління. Коли в організації існують зрозумілі правила поведінки, етичні норми та стандарти роботи, працівники краще розуміють свої обов'язки та відповідальність.

Отже, корпоративна культура є важливим чинником, який впливає на фінансовий стан організації. Вона формує поведінку працівників, визначає рівень їхньої мотивації та впливає на ефективність роботи всього колективу.

Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, покращенню репутації компанії, стимулюванню інновацій та зниженню ризиків. У результаті це призводить до зростання прибутку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової фінансової стабільності організації.

Таким чином, формування та підтримка ефективної корпоративної культури є одним із важливих завдань сучасного менеджменту, оскільки вона виступає важливим ресурсом для розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах «Грані». № 6.* 2024. URL: https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/2108

2. Кожушкін М., Цуканов В. Корпоративна культура: складові, формування, впровадження та комунікація в організаціях. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/348978

3. Химич І., Химич О., Тимошик Н., Подвірна Т. Корпоративна культура організацій в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. 2021. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/73/1034.pdf

О. М. Легкий,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ, ВОДНИХ ТА БІОЛОГІЧНИХ РЕСУРСІВ

Раціональне використання природних ресурсів є однією з ключових передумов сталого розвитку сучасної економіки. Земельні, водні та біологічні ресурси становлять основу функціонування аграрного сектору та забезпечують продовольчу безпеку держави, розвиток сільських територій і збереження природного потенціалу. Водночас інтенсивний характер господарської діяльності, зростання антропогенного навантаження на довкілля, кліматичні зміни та недосконалість механізмів державного регулювання призводять до загострення економіко-екологічних проблем у сфері використання природних ресурсів.

Особливо гостро ці проблеми проявляються в аграрному секторі, де природні ресурси є основним фактором виробництва. Надмірна розораність територій, деградація ґрунтів, нераціональне використання водних ресурсів, зменшення біорізноманіття та порушення природних екосистем створюють значні ризики для довгострокового економічного розвитку. Водночас короткострокова орієнтація виробництва на максимізацію прибутку часто призводить до ігнорування екологічних наслідків господарської діяльності.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває необхідність поєднання економічних інтересів суспільства з екологічними вимогами раціонального природокористування. Формування ефективної системи управління земельними, водними та біологічними ресурсами передбачає інтеграцію економічних і екологічних підходів, удосконалення державної політики, розвиток економічних стимулів та впровадження екологічно орієнтованих технологій. У зв’язку з цим дослідження економіко-екологічних проблем використання природних ресурсів є важливим завданням сучасної науки та практики.

1. Економіко-екологічні проблеми використання земельних ресурсів.

Земельні ресурси є основою аграрного виробництва та одним із найважливіших компонентів природного потенціалу будь-якої країни. Проте інтенсивне використання земель, зокрема в сільському господарстві, призводить до їх поступової деградації. До основних економіко-екологічних проблем у сфері землекористування належать ерозія ґрунтів, зменшення вмісту гумусу, ущільнення ґрунтів, засолення та забруднення агрохімікатами.

Високий рівень розораності земель, порушення науково обґрунтованих сівозмін, недостатнє застосування органічних добрив і скорочення площ природних екосистем спричиняють погіршення якісного стану ґрунтового покриву. Це призводить не лише до екологічних, а й до значних економічних

втрат, пов'язаних зі зниженням родючості ґрунтів, скороченням урожайності сільськогосподарських культур та зростанням витрат на відновлення земель.

Крім того, деградація земель негативно впливає на стійкість агроландшафтів і порушує екологічну рівновагу природних систем. Відсутність ефективних економічних стимулів до раціонального використання земельних ресурсів та недостатній контроль за дотриманням екологічних норм посилюють ці проблеми.

2. Проблеми використання водних ресурсів.

Водні ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування аграрного виробництва, особливо в умовах кліматичних змін та зростання частоти посух. Проте їх використання супроводжується низкою економіко-екологічних проблем, серед яких особливої уваги потребують дефіцит води, забруднення водних об'єктів та неефективність систем водокористування.

Значна частина водних ресурсів використовується у зрошувальному землеробстві, але застаріла інфраструктура зрошувальних систем, високі втрати води та недостатнє впровадження сучасних водозберігаючих технологій знижують ефективність водокористування. У результаті зростають виробничі витрати, погіршується екологічний стан водних екосистем та посилюється ризик виснаження водних ресурсів.

Крім того, використання агрохімікатів і неочищених стічних вод спричиняє забруднення поверхневих і підземних вод, що негативно впливає на якість води та здоров'я населення. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення системи управління водними ресурсами, розвитку інтегрованого підходу до водокористування та впровадження сучасних екологічно безпечних технологій.

3. Економіко-екологічні проблеми використання біологічних ресурсів.

Біологічні ресурси є важливою складовою природного середовища та відіграють значну роль у забезпеченні стабільності екосистем і підтриманні біорізноманіття. Проте інтенсивне господарське використання природних територій, розширення площ сільськогосподарських угідь і монокультурне виробництво призводять до скорочення біологічного різноманіття та деградації природних екосистем.

Однією з основних проблем є знищення природних середовищ існування багатьох видів рослин і тварин, що порушує екологічну рівновагу та знижує стійкість агроекосистем до шкідників і хвороб. Зменшення біорізноманіття також негативно впливає на екосистемні послуги, такі як природне запилення, регулювання чисельності шкідників і підтримання родючості ґрунтів.

Крім того, неконтрольоване використання біологічних ресурсів може призвести до виснаження природних популяцій та втрати генетичного різноманіття. Відсутність ефективних економічних механізмів стимулювання збереження біорізноманіття та недостатній рівень екологічної свідомості суб'єктів господарювання поглиблюють ці проблеми.

4. Необхідність інтегрованого підходу до раціонального природокористування.

Подолання економіко-екологічних проблем використання земельних, водних та біологічних ресурсів потребує формування комплексної системи управління природокористуванням. Така система має поєднувати економічні стимули, екологічні обмеження, інституційні механізми та інноваційні технології.

Важливу роль у цьому процесі відіграє державна політика, спрямована на стимулювання екологізації виробництва, розвиток ресурсозберігаючих технологій, підтримку органічного землеробства та впровадження сучасних методів управління природними ресурсами. Не менш важливим є розвиток екологічної освіти, підвищення рівня екологічної відповідальності суб'єктів господарювання та активізація міжнародного співробітництва у сфері охорони довкілля.

Економіко-екологічні проблеми використання земельних, водних та біологічних ресурсів є важливим викликом для сталого розвитку сучасного суспільства. Інтенсивне використання природних ресурсів без належного врахування екологічних обмежень призводить до деградації природного середовища, зниження ефективності аграрного виробництва та формування довгострокових економічних ризиків.

Погіршення стану земельних ресурсів, нераціональне використання води та скорочення біологічного різноманіття свідчать про необхідність переходу до нової моделі природокористування, що базується на принципах сталого розвитку. Така модель передбачає поєднання економічної ефективності з екологічною безпекою, раціональне використання природного потенціалу та збереження екосистем для майбутніх поколінь.

Вирішення зазначених проблем потребує вдосконалення державної політики, розвитку економічних механізмів стимулювання раціонального природокористування, впровадження інноваційних технологій та формування екологічно відповідальної поведінки суб'єктів господарювання. Реалізація цих заходів сприятиме збереженню природних ресурсів, підвищенню ефективності аграрного виробництва та забезпеченню сталого розвитку економіки.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Методи регулювання та оптимізації витрат виробництва продукції агросектору в системі управлінського обліку малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 2 (22). С. 51-59. DOI: 10.31471/2409-0948-2020-2(22)-51-59

2. Hutsaliuk O.M., Havrylova N.V., Krasnozhon NS Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Economic innovations*. 2020. Vol. 22. Iss. 3 (76). Pp. 159-167. DOI: 10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167

3. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Гаврилова Н.В., Коваленко-Марченкова Є.В. Визначення напрямків удосконалення організаційно-

економічного механізму диверсифікації використаних ресурсів та управління витратами виробництва. *Економічні інновації*. 2021. Т. 23. № 1 (78). С. 75-83. DOI: 10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83

М. П. Ліщинський,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
Я. В. Огородник,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах функціонування організацій значну роль у забезпеченні ефективності управління відіграють соціально-психологічні методи менеджменту. Зростання ролі людського фактору в діяльності підприємств обумовлює необхідність використання таких управлінських інструментів, які спрямовані на врахування потреб, інтересів, мотивації та поведінкових особливостей працівників. Саме соціально-психологічні методи управління дозволяють формувати сприятливе середовище для ефективної взаємодії працівників та досягнення стратегічних цілей організації [1].

Соціально-психологічні методи менеджменту розглядаються як сукупність способів і прийомів впливу керівника на трудовий колектив та окремих працівників з метою формування відповідної поведінки, мотивації та міжособистісних відносин. На відміну від адміністративних чи економічних методів управління, вони спрямовані передусім на внутрішні мотиви діяльності людини, її психологічні потреби та соціальні взаємовідносини в колективі [2].

Дослідження українських науковців свідчать, що використання соціально-психологічних методів менеджменту сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в організації, підвищенню рівня мотивації персоналу та ефективності трудової діяльності [3]. У сучасних організаціях особливо важливими є такі методи, як моральне стимулювання працівників, формування корпоративної культури, розвиток комунікацій, управління конфліктами та командоутворення.

Одним із ключових соціально-психологічних методів управління є мотивація персоналу. Вона передбачає використання різноманітних стимулів, які спонукають працівників до досягнення високих результатів праці. До таких стимулів належать моральне заохочення, визнання досягнень працівників, створення можливостей для професійного розвитку та кар’єрного зростання. Застосування мотиваційних інструментів дозволяє підвищити рівень

задоволеності працівників своєю роботою та їхню зацікавленість у результатах діяльності організації [4].

Важливим елементом соціально-психологічних методів менеджменту є формування ефективної системи комунікацій. Комунікації забезпечують обмін інформацією між керівниками та працівниками, сприяють узгодженню дій у колективі та підвищують рівень довіри між його членами. Ефективні комунікації сприяють запобіганню конфліктам, підвищують рівень взаєморозуміння та забезпечують координацію діяльності працівників у процесі досягнення спільних цілей [5].

Ще одним важливим напрямом застосування соціально-психологічних методів менеджменту є формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічний клімат характеризує загальну атмосферу взаємовідносин між працівниками, рівень довіри, взаємоповаги та підтримки в колективі. Сприятливий клімат сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку творчого потенціалу працівників та зміцненню командної взаємодії [6].

Важливу роль у застосуванні соціально-психологічних методів менеджменту відіграє стиль керівництва. Стиль керівництва визначає характер взаємодії керівника з підлеглими та впливає на рівень їхньої мотивації, відповідальності та ініціативності. У сучасних організаціях поширення набувають демократичні та партнерські стилі управління, які передбачають залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень та створюють умови для розвитку їхнього професійного потенціалу [7].

З метою узагальнення основних соціально-психологічних методів менеджменту їх можна систематизувати у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Основні соціально-психологічні методи менеджменту

Метод	Характеристика
Моральне стимулювання	Заохочення працівників через визнання їхніх досягнень
Командоутворення	Формування ефективної взаємодії між членами колективу
Управління конфліктами	Попередження та конструктивне вирішення конфліктних ситуацій
Формування корпоративної культури	Створення системи спільних цінностей та норм поведінки
Комунікаційні методи	Забезпечення ефективного обміну інформацією в організації

Отже, соціально-психологічні методи менеджменту відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій. Їх використання сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня мотивації працівників та розвитку ефективної взаємодії між

членами організації. У сучасних умовах розвитку економіки застосування соціально-психологічних методів управління стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їхнього сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом у сучасних організаціях. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2021. №2. С. 24–31.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту підприємства. *Економіка та організація управління.* 2022. №4. С. 15–22.

3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Сучасні підходи до управління персоналом у системі соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2022. №2. С. 15–24.

4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом підприємства: сучасні підходи до мотивації працівників. *Економіка та організація управління.* 2023. №1. С. 34–41.

5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Соціально-психологічні аспекти комунікацій в управлінні організаціями. *Економіка та суспільство.* 2023. №47. С. 112–118.

6. Харченко Т. В. Соціально-психологічні аспекти формування сприятливого клімату в трудовому колективі. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. С. 85–91.

7. Антонюк К. В. Роль соціально-психологічних методів менеджменту у формуванні корпоративної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №52. С. 63–69.

В. В. Маслій,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри прикладної математики;
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ПРОГНОЗУВАННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

В умовах глобалізації та посилення міжнародної мобільності капіталу прямі іноземні інвестиції (далі – ПІІ) відіграють важливу роль у забезпеченні економічного розвитку та фінансової стабільності економік країн-реципієнтів [1], [2]. Для країн з трансформаційною економікою, до яких належить і Україна, іноземний капітал у формі ПІІ є важливим джерелом фінансових ресурсів, сприяє модернізації виробництва, розвитку фінансового сектору та розширенню дохідної бази бюджетної системи [2]. Водночас динаміка ПІІ на сучасному етапі, під впливом макроекономічних, інституційних та геополітичних факторів, характеризується значною волатильністю. Нестабільність потоків ПІІ може створювати додаткові ризики та дисбаланси для функціонування фінансової системи, зокрема через вплив на стан платіжного балансу, валютного ринку та інвестиційну активність національних суб’єктів господарювання.

З урахуванням зазначеного, важливого значення набуває формування ефективних механізмів залучення та управління міжнародними інвестиційними потоками, одним із ключових елементів яких є використання інструментів прогнозування. Прогнозування динаміки ПІІ дозволяє оцінити ймовірні тенденції розвитку процесу залучення іноземного капіталу, своєчасно ідентифікувати потенційні ризики для фінансової системи та формувати обґрунтовані управлінські рішення у сфері фінансової та інвестиційної політики. Використання прогнозних моделей створює аналітичну основу для підвищення ефективності державного управління процесами залучення іноземного капіталу та сприяє забезпеченню стабільності фінансової системи.

Метою дослідження є обґрунтування ролі прогнозування ПІІ як інструменту забезпечення стабільності фінансової системи.

ПІІ відіграють багатогранну роль у функціонуванні фінансової системи країни-реципієнта, і на відміну від короткострокових портфельних інвестицій, мають довгостроковий характер та пов’язані з реальним сектором економіки, що забезпечує більш стійкий вплив на економічний розвиток і фінансову стабільність [1]. *Вплив ПІІ на фінансову систему реалізується через такі канали:*

- інвестиційний – проявляється у формуванні додаткових фінансових ресурсів для розвитку суб’єктів господарювання, їх модернізації та зростання інвестиційної активності;
- бюджетний: пов'язаний із розширенням податкової бази та збільшенням надходжень до бюджетів різних рівнів;

- валютно-фінансовий: відображає вплив припливу іноземного капіталу на стан платіжного балансу, валютний ринок та загальну макрофінансову рівновагу.

Разом з тим, динаміка ПІІ є чутливою до змін макроекономічного середовища, інституційної якості та рівня фінансової стабільності держави. Значні коливання міжнародних інвестиційних потоків можуть зумовлювати дисбаланси у фінансовій системі та ускладнювати процес прийняття ефективних управлінських рішень у сфері економічної політики.

З огляду на зазначене особливої актуальності набуває використання інструментів прогнозування, які дозволяють оцінити майбутню динаміку обсягів ПІІ та сформувати інформаційну основу для управління фінансовою системою. Застосування прогнозних моделей створює можливість для своєчасного виявлення потенційних ризиків, пов'язаних із коливанням ПІІ, а також для розробки заходів економічної політики, спрямованих на підтримання фінансової стабільності.

З огляду на вагомий вплив ПІІ на функціонування фінансової системи, важливим завданням державного управління є формування аналітичних інструментів, що дозволяють оцінювати майбутню динаміку інвестиційних потоків. У цьому контексті прогнозування ПІІ є важливим елементом інформаційного забезпечення управління фінансовою системою, оскільки дозволяє завчасно оцінювати потенційні зміни у структурі фінансових ресурсів економіки.

Для оцінювання майбутніх обсягів ПІІ можна використовувати економіко-статистичні моделі, що враховують вплив ключових макроекономічних факторів. *У загальному вигляді функціональну залежність між обсягом ПІІ та визначальними макроекономічними детермінантами можна представити:*

$$FDI_t = f(GDP_t, OPEN_t, INF_t, INST_t).$$

де

FDI_t – обсяг прямих іноземних інвестицій у період t;

GDP_t – рівень економічної активності (валовий внутрішній продукт);

$OPEN_t$ – рівень відкритості економіки;

INF_t – рівень інфляції як індикатор макроекономічної стабільності;

$INST_t$ – інституційні характеристики інвестиційного середовища.

Для практичного застосування вищенаведену залежність можна представити у вигляді лінійної регресійної моделі з урахуванням часових лагів, що відображають інерційність інвестиційних рішень:

$$FDI_t = \alpha + \beta_1 GDP_{t-1} + \beta_2 OPEN_t + \beta_3 INF_t + \beta_4 INST_t + \varepsilon_t .$$

де

α – константа моделі;

β_i – коефіцієнти чутливості інвестиційних потоків до відповідних факторів;

ε_t – випадкова складова.

Отримані на основі моделі прогнозні значення обсягів ПІІ можуть бути використані для оцінювання їх впливу на показники фінансової системи. Зокрема, залежність рівня фінансової стабільності від зовнішніх інвестиційних потоків можна концептуально представити наступним чином:

$$FS_t = f(FDI_t, DI_t, FISC_t).$$

де

FS_t – індикатор фінансової стабільності;

FDI_t – обсяг прямих іноземних інвестицій;

DI_t – обсяг внутрішніх інвестицій;

$FISC_t$ – параметри фіскальної політики.

Отже, прогнозування динаміки обсягів ПІІ створює аналітичну основу для оцінювання потенційних змін у фінансовій системі та дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері макрофінансової та інвестиційної політики. Використання таких моделей сприяє своєчасній ідентифікації ризиків, пов'язаних із коливанням інвестиційних потоків та формуванню ефективних механізмів забезпечення фінансової стабільності.

Одним із ключових напрямків практичного використання прогнозного інструментарію ПІІ є удосконалення бюджетного планування. Прогнозні оцінки інвестиційної активності дозволяють більш точно визначати потенційні обсяги податкових надходжень від суб'єктів господарювання з іноземним капіталом, що підтверджується результатами оцінки впливу ПІІ на дохідну частину місцевих бюджетів [3]. Це сприяє підвищенню обґрунтованості формування дохідної частини бюджетів різних рівнів та ефективнішому управлінню державними фінансами.

Важливим аспектом є також управління платіжним балансом та валютною стабільністю. ПІІ виступають одним із джерел припливу іноземної валюти в економіку, що безпосередньо впливає на стан фінансового ринку та валютного курсу. Використання прогнозних моделей дає змогу оцінити можливі зміни в обсягах зовнішнього інвестиційного капіталу та своєчасно розробляти заходи макрофінансової політики, спрямовані на мінімізацію ризиків зовнішніх дисбалансів [4].

Не менш вагомим напрямом застосування прогнозування є формування інвестиційної політики держави. Аналіз очікуваної динаміки ПІІ дозволяє визначати перспективні напрями залучення іноземного капіталу, ідентифікувати потенційні обмеження інвестиційної активності та формувати заходи державної підтримки інвестиційних процесів.

Окрім того, результати прогнозування зовнішніх інвестиційних потоків можна використовувати у процесі моніторингу та оцінювання ризиків фінансової стабільності. Своєчасне виявлення можливих коливань у надходженні іноземного капіталу створює передумови для розроблення превентивних управлінських рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу зовнішніх економічних факторів на функціонування фінансової системи.

Таким чином, інтеграція інструментів прогнозування ПІІ у систему державного управління сприяє підвищенню якості стратегічного планування та формуванню більш ефективної фінансової політики. У сучасних умовах доцільним є поєднання класичних економетричних моделей із інструментами Big Data та машинного навчання (ML), що дозволить враховувати неструктуровані дані про геополітичні ризики. Це створить надійну основу для зміцнення фінансової стабільності та забезпечення сталого економічного розвитку України в період повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Dunning, John H., & Lundan, Sarianna M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing. 920 p.

2. International Monetary Fund (2022). *Financial Stability Notes: Evolution of FDI and Financial Stability*. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/gfsr/2022/april/english/text.pdf

3. Дзюбановська Н. В., Маслій В. В. (2023). Оцінка впливу прямих іноземних інвестицій на доходи місцевих бюджетів України. *Економіка та суспільство*. №49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2340; DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-48

4. National Bank of Ukraine (2023). *Financial Stability Report*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023_H2_eng.pdf?v=7

Л. В. Мельнічук,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
В. І. Басюк-Батрак,
здобувачка вищої освіти;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У НЕСТАБІЛЬНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ВІД ВИЖИВАННЯ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Оскільки в Україні триває повномасштабна війна, економічна ситуація в країні є дуже нестабільною. Багато підприємств стикаються з великими труднощами через втрату частини ринку та інші негативні наслідки війни.

Щоб вижити та розвиватися в таких умовах, бізнесу необхідно швидко адаптуватися до нових реалій. Один із найефективніших способів зробити це – це розробити довгострокову стратегію розвитку та постійно її оновлювати. Така стратегія повинна враховувати всі можливі ризики та виклики, які можуть виникнути в майбутньому.

Для розробки ефективної стратегії необхідно провести детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це дозволить визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також можливості та загрози, які можуть вплинути на його діяльність [3]. На основі цього аналізу можна прийняти обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року різко змінило економічні умови в країні. Війна фактично перевела українську економіку на військові рейки. В таких екстремальних умовах кожен бізнес змушений переглянути свої довгострокові плани та стратегії. Першим кроком для підприємств має стати аналіз зовнішнього середовища, щоб зрозуміти, як змінилися умови роботи та які виклики постали перед бізнесом.

Війна в Україні спричинила катастрофічні наслідки для національної економіки. За даними Національного банку, втрати ВВП сягають 50%, а МВФ оцінює їх ще вищими – у 35% [2]. Багато підприємств, особливо малих та середніх, змушені були припинити діяльність або переїхати через бойові дії, проблеми з логістикою та дефіцит сировини. Масова еміграція, мобілізація та вимушена зміна місця проживання значною мірою вплинули на ринок праці. Нестача робочої сили, особливо жінок і чоловіків працездатного віку, стала одним із ключових викликів для бізнесу. Хоча великі підприємства поступово відновлюють свою діяльність завдяки фінансовим резервам та державній підтримці, загальна ситуація в економіці залишається критичною.

Держава відреагувала на відповідну ситуацію низкою рішень [1,4]:

1) фізичні особи-підприємці I та II груп звільнятимуться від сплати державного мита на період дії воєн-ного стану та протягом року після його закінчення;

2) підприємства та фізичні особи-підприємці III групи будуть звільнені від сплати ЄСВ за працівників, які були призвані до лав Збройних Сил, інших збройних формувань (у тому числі територіальної оборони). Збір сплачуватиметься за рахунок держави;

3) відстрочується сплата податків для всіх підприємств, які не в змозі їх сплатити;

4) відтерміновується впровадження РРО (реєстратори розрахункових операцій) для всіх фізичних осіб-підприємців; усі заходи ринкового та споживчого нагляду з усіх питань, крім цінового регулювання та контролю за цінами, будуть скасовані.

Одне з ключових рішень для підтримки великого бізнесу в Україні стало запровадження податкових пільг. *Серед інших ініціатив, спрямованих на стимулювання економічної активності, можна відзначити:*

- Спрощення міжнародної торгівлі: Скасування переліку критично важливого імпорту покликане зменшити бюрократичні бар'єри для бізнесу, сприяючи зростанню імпорту та експорту.
- Підтримка експорту: Відновлення механізму відшкодування ПДВ при експорті є життєво необхідним для експортоорієнтованих підприємств, оскільки це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на світових ринках.
- Логістична підтримка: Забезпечення підприємств необхідними матеріалами та спрощення митних процедур є важливим кроком для відновлення виробничих процесів.

Ці заходи спрямовані на створення сприятливих умов для ведення бізнесу в Україні та стимулювання економічного зростання.

Як бачимо, такі заходи дещо допомогли стабілізувати ситуацію. В цілому відбулося пожвавлення економічної діяльності.

Опитування Європейської бізнес асоціації свідчить про критичну ситуацію в українському бізнесі. Лише кожна шоста компанія працює на повну потужність, а третина була змушена призупинити свою діяльність. Приблизно третина підприємців висловили намір відновити роботу в найближчому майбутньому.

Незважаючи на те, що після початку війни було прийнято низку законодавчих актів для підтримки бізнесу, ситуація в українській економіці продовжує погіршуватися. Існуючі заходи вже не відповідають швидко мінливим умовам і вимагають суттєвого оновлення. Для ефективного відновлення та розвитку підприємництва необхідна нова державна стратегія, яка враховуватиме всі сучасні виклики.

Отже, економічна ситуація в країні є надзвичайно нестабільною та вимагає негайних рішень. Для ефективного розвитку підприємництва необхідно розробити гнучку стратегію, яка зможе оперативно адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу.

Щодо пріоритетів державної підтримки в економіці України, експерти висловлюють різні думки. Андрій Длігач, співзасновник Центру економічного відновлення, вважає, що на першому місці мають бути виробники продуктів

харчування, фармацевтичні компанії, фермери та легка промисловість. Водночас, інші експерти віддають перевагу розвитку великої промисловості, зокрема машинобудування, як потенційного драйвера економічного зростання.

Машинобудування, як одна з найважливіших галузей для економіки та оборони країни, зазнало найбільших втрат внаслідок війни. Майже постійна загроза обстрілів та розрив економічних зв'язків призвели до того, що лише 2% підприємств цієї галузі змогли повністю відновити свою діяльність. Для підтримки машинобудування в Україні уряд впровадив механізм локалізації виробництва. Це означає, що при проведенні державних закупівель перевага надається товарам, які вироблені в Україні. Такий підхід має сприяти розвитку вітчизняної промисловості та забезпечити додатковий попит на її продукцію. Вимоги щодо вітчизняного виробництва стосуються більшості товарів машинобудування, за винятком продукції з країн, з якими Україна має угоди про вільну торгівлю.

Отже, аналіз показав, що машинобудування має значний потенціал для відродження та розвитку. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідна активна підтримка з боку держави та міжнародних партнерів.

Список використаних джерел

1. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати. EBA: веб-сайт. URL: https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijnyshho-treba-znaty/

2. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда : офіційний вебсайт. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/

3. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. No 2 (6). С. 65-71

4. Фінансово-економічна політика України під час війни – 2022. Соціальний рух: веб-сайт. URL: https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichnapolitika-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/

В. А. Мисливець,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання геоекономічної й геополітичної турбулентності антикризове управління набуває особливої актуальності для міжнародних підприємств. Це зумовлено тим, що загроза виникнення кризових явищ може проявлятися на будь-якому етапі життєвого циклу міжнародної компанії, а масштаби та наслідки таких криз суттєво посилюються під впливом нестабільності політичного, економічного, соціального, фінансового та техніко-технологічного середовища різних країн присутності.

Для своєчасного запобігання кризовим ситуаціям та мінімізації їх негативних наслідків міжнародні підприємства повинні завчасно формувати комплекс антикризових заходів, спрямованих на оперативне реагування на внутрішні та зовнішні загрози. У цьому контексті антикризове управління виступає ефективним управлінським інструментом, що дозволяє міжнародним компаніям своєчасно впроваджувати адаптивні управлінські процедури, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та зберігати конкурентоспроможність на глобальних ринках [1, с. 59].

Аналіз науково-економічної літератури свідчить про існування різноманітних теоретичних підходів до трактування сутності антикризового управління, що обумовлює доцільність систематизації та класифікації відповідних визначень, особливо з урахуванням специфіки діяльності міжнародних підприємств. Водночас більшість дослідників сходяться на думці, що антикризове управління має бути інтегрованим елементом загальної системи менеджменту міжнародної компанії та здійснюватися на постійній основі. У такому випадку його ключовою цільовою функцією є недопущення виникнення кризових ситуацій шляхом превентивного управління ризиками транснаціонального характеру.

З позицій термінології в зарубіжних наукових джерелах антикризове управління переважно розглядається як «управління в умовах кризи», що в умовах міжнародного бізнесу означає здатність компанії ефективно функціонувати в ситуаціях валютних, регуляторних, логістичних, репутаційних та інституційних потрясінь. При цьому антикризове управління міжнародним підприємством є невід’ємною складовою загального управлінського процесу та має розглядатися не як ситуативна реакція, а як система безперервного моніторингу фінансово-економічного стану, ризиків та середовища функціонування у різних країнах [2, с. 47].

Виходячи з цього, сутність антикризового управління міжнародним підприємством доцільно визначати як процес підтримання динамічної рівноваги

між усіма функціональними та територіальними підсистемами компанії, що забезпечує її стійкість до багатовекторних зовнішніх впливів та здатність адаптуватися до змін глобального бізнес-середовища.

Разом з тим, значна частина науковців трактує антикризове управління як цілеспрямований процес, орієнтований на подолання кризових явищ або зниження їх деструктивного впливу. У цьому випадку ключовою цільовою функцією антикризового управління міжнародного підприємства виступає ефективне управління кризою, відновлення стабільності діяльності та забезпечення подальшого сталого розвитку на міжнародних ринках.

Багатоаспектність підходів до тлумачення категорії «антикризове управління» у міжнародному вимірі, з одного боку, відображає динамічний розвиток теоретико-методологічних засад менеджменту, а з іншого – свідчить про недостатній рівень уніфікації та наукової завершеності цієї категорії, що постійно трансформується під впливом сучасних тенденцій глобальної економіки.

Узагальнення існуючих підходів дає підстави стверджувати, що антикризове управління міжнародним підприємством поєднує просторові та часові характеристики, зумовлені географічною диверсифікацією бізнесу та різною фазністю прояву криз у країнах присутності. Такий системний підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати кризові симптоми, здійснювати ефективне управління кризою на етапі її розгортання, а також мінімізувати економічні втрати та компенсувати втрачені можливості у процесі виходу міжнародного підприємства з кризового стану.

Основні характеристики категорії «антикризове управління міжнародним підприємством» представлено на рис. 1. [3, с. 142].

Рис. 1. Основні характеристики категорії «антикризове управління міжнародним підприємством»

Джерело: 3. с. 145

Слід зазначити, що більшість наявних у науковій літературі визначень антикризового управління, які зводять його до переліку завдань або окремих заходів, спрямованих на попередження чи подолання кризових ситуацій, відображають переважно зовнішній, прикладний бік цього явища. У випадку міжнародних підприємств та транснаціональних компаній такий підхід є особливо обмеженим, оскільки не враховує складну багаторівневу структуру управління, просторову диверсифікацію діяльності та різну природу криз у країнах присутності.

Список використаних джерел

1. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Інтернаука.* 2023. (9(1)). С.58–67.

2. Келеберда, Т. В., Далик, В. П., & Ключук, Р. В. (2023). Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Інтернаука.* 2023. (9(1)). С.44–55.

3. Варава, Л. М., Афанасьєв, Є. В., Маркіна І. А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. Кривий Ріг. Криворізький національний університет; Роман Козлов. 2018. 258 с.

А. О. Оніщенко,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент»;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Успіх застосування конкретного стилю керівництва залежить від ряду чинників, включаючи зміст завдання та його терміни виконання, особистість керівника, особливості колективу і виконавця, а також контекстуальні "поточні моменти" та інших важливих факторів.

Крім того, стиль керівництва обумовлений соціально-економічними, політичними і духовно-моральними аспектами суспільного життя. Наприклад, керівник торгової мережі, що втілює стратегії відповідно до ринкових умов, займає важливе місце в соціальній структурі, що дає йому владу та можливість вирішувати ключові питання, пов’язані з ефективністю та успіхом компанії.

Тож можна сказати, що в сучасних умовах оптимальний стиль керівництва персоналом у системі управління організаціями включає ряд ключових рис:

– Професійно-кваліфікаційний аспект. Вимагає компетентності в відповідній сфері, застосування наукових підходів у прийнятті кадрових рішень, постійне самовдосконалення, активний пошук нових методів роботи та наставництво.

– Організаторсько-діловий аспект. Включає чітке формулювання цілей, здатність до ефективного керівництва, оперативність у вирішенні проблем, відкритість до нововведень, здатність зацікавлювати інших своїми ідеями, вимогливість, дисциплінованість, справедливість та об'єктивність у власних оцінках.

– Духовно-моральний аспект. Вимагає високих моральних стандартів, внутрішньої культури, доброзичливого ставлення до співробітників, комунікабельності, безкорисливості, непартійності та незалежності, а також чесності в управлінських взаємодіях.

Додатково слід підкреслити, що успішний керівник повинен володіти рядом ключових лідерських якостей, які визначені М. Рожковим. Ці якості включають у себе не лише спроможність управляти собою та вирішувати труднощі, а й уміння поставити чіткі цілі, реалізовувати їх у реальному контексті та аналізувати просування [1, с. 171].

Також до невід'ємних характеристик лідера належить здатність до ефективного розв'язання проблем, відділення головного від другорядного, аналіз варіантів та прогнозування наслідків. Творчий підхід до вирішення управлінських завдань, готовність до нововведень і розуміння особливостей організаційної діяльності також стають визначальними аспектами успішного керівництва.

Спроби класифікації лідерських якостей визначають кілька основних груп, зокрема: організаторсько-ділові, емоційно-комунікативні, інтелектуально-креативні та морально-вольові. Наприклад, організаторські якості включають уміння згуртовувати колектив, тоді як комунікативні проявляються в здатності ефективно спілкуватися та привертати увагу. Перцептивність включає уміння сприймати, розуміти та оцінювати себе та інших, прогностичність передбачає уміння передбачати поведінку і визначати способи впливу. Креативність виявляється у виявленні оригінальних ідей, а саморегуляція – у збереженні рівноваги між внутрішнім станом та зовнішніми обставинами [1, с. 172; 2, с. 205].

У наукових дослідженнях, професіоналізм часто тотожнюється із майстерністю, яку можна визначити як якості особистості, що набулись з досвідом. Це вищий рівень професійних вмінь у конкретній галузі, досягнутий завдяки гнучким навичкам та творчому підходу. Майстерність слугує етапом досягнення найвищих вершин професійної досконалості та є основою для формування професіоналізму особистості.

Щодо питання професійного розвитку кадрів, включаючи керівників, як передумови результативного функціонування організації, важливо враховувати, що розвиток персоналу охоплює широкий спектр взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних аспектів. З'ясування його сутності передбачає, передусім, визначення концепції «професійний розвиток особистості».

Професійний розвиток особистості охоплює підготовку та адаптацію до конкретної професії чи спеціальності. Цей процес включає у себе освоєння теоретичних знань, умінь та практичних навичок, а також враховує соціальні

норми поведінки, систему моральних цінностей і економічних якостей. Професійний розвиток персоналу розглядається як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників. Його мета – підготовка до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційний ріст, формування резерву керівництва та вдосконалення соціальної структури персоналу. Застосування заходів, таких як оцінка та атестація персоналу, планування трудової кар'єри та стимулювання розвитку, забезпечує успішний розвиток персоналу в сучасних умовах.

У теорії менеджменту під професіоналізмом керівника розуміється його здатність до ефективного управління. Основний акцент робиться на тому, наскільки він компетентний у виконанні своїх обов'язків, розуміє внутрішні зв'язки та має навички організації в управлінні організацією.

Отже, професійна управлінська компетентність включає широкий спектр знань та навичок у сфері управління. Це враховує обсяг завдань та відповідальностей у сфері управління, де керівник має розуміти не лише технічні аспекти, а й виявляти соціальну та професійну кваліфікацію. Також важливі особистісні якості та здібності для успішної роботи в управлінській сфері.

Список використаних джерел

1. Кокун О.М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього керівника. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4 (29). С. 170-174.

2. Розвиток лідерства. Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І.Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

О. О. Орлов,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

СУТЬ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом – це процес забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставлених цілей за допомогою таких елементів, як навчання, мотивація та інформування працівників; це діяльність, яку здійснюють усі керівники та професійні структурні підрозділи організації. Сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації та особистих цілей кожної людини. У більш широкому розумінні управління людськими ресурсами також охоплює такі питання, як професійна адаптація, оцінка кандидатів на вакантні посади, поточна періодична оцінка персоналу, розвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Від поточного періодичного оцінювання персоналу до планування ділової кар'єри та кар'єрного зростання і багато іншого.

Сутність управління персоналом полягає в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектації персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління персоналом визначає шляхи розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема [1, с. 217].

Мета управління персоналом досягається через виконання загальних та спеціальних функцій. Усі керівні органи виконують загальні функції (організація, планування, мотивація і контроль) у межах, визначених для кожного органу. Функціональні відділи виконують відповідно до своїх функціональних обов'язків спеціальні функції управління персоналом.

У сфері управління персоналом серед основних напрямків діяльності відзначимо, *по-перше*, участь у розробці ділової стратегії організації, тобто визначення напрямку роботи організації, часу її реалізації, системи її оцінки та розробку конкретних заходів щодо її реалізації. *По-друге*, планування людських ресурсів. Ця практика дозволяє управлінцям усіх рівнів добирати, просувати, використовувати, винагороджувати, розвивати, утримувати робітників, що відповідають вимогам та потребам організації. *По-третє*, добір та селекція співробітників організації. Це включає формування резерву потенційних кандидатів на всі посади, оцінку кандидатів на посаду, оцінка можливостей вже працюючих співробітників, добір кращих. *По-четверте*, мотивація та винагорода – розробка та здійснення добре функціонуючої, внутрішньо справедливої системи мотивації та компенсації, що крім того є зовнішньо конкурентоздатна. *По-п'яте,* оцінка результатів праці – розробка методик оцінки трудової діяльності. *По-шосте*, комунікації та клімат в організації, що включає постійний моніторинг та покращення або зміни організаційної культури, створення ефективних каналів обміну інформацією.

Як свідчить теорія менеджменту, саме цілі визначають функції і завдання управління персоналом. Цілі управління персоналом зазвичай виявляються через поняття «економічна ефективність» та «соціальна ефективність» (рис. 1).

Рис. 1. Цілі управління персоналом

Джерело: 2, с. 37

Узагальнюючи елементи системи управління персоналом, можна побачити, що цілі системи управління персоналом такі ж різноманітні, як і їх функції. Все залежить від масштабу компанії, яка впроваджує систему управління персоналом.

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно поділяються на загальні та специфічні функції.

Загальні функції включають: планування, організацію, координацію, контроль і мотивацію. Ці функції виконують усі керівники в межах своїх посадових обов'язків, повноважень та відповідальності.

До основних функцій системи управління персоналом належать:

– відбір та залучення персоналу;

– управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;

– навчання та підвищення кваліфікації;

– управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою працівників;

– формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;

– удосконалення системи оплати праці;

– удосконалювання методів оцінки персоналу;

– участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [3, с. 112].

До загальних завдань управління персоналом відносять:

– забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості на сьогодні та на перспективу;

– розвиток професійних знань та навичок співробітників;
– ефективне використання компетентностей персоналу;
– задоволення їх потреб;
– забезпечення максимально можливих комфортних умов на робочому місці та рівномірного навантаження співробітника протягом робочих часів;
– створення можливостей для кар'єрного росту [3, с. 113].

Загальна економічна вигода підприємства залежить від ефективності функціонування системи управління персоналом, тобто реалізація корпоративних цілей майже повністю залежить від ефективності використання людських ресурсів, тобто результатів праці працівників (продуктивність праці). Результати праці можуть відображатися в кількості виробленої та реалізованої продукції, розмірі прибутку тощо.

Список використаних джерел

1. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.

2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

3. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.

Л. В. Парій,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
Б. С. Ващенко,
здобувач вищої освіти;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РАМКАХ ЦІННІСНО- ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Використання цифрових технологій і інформаційних систем повинно підпорядковуватися особливим вимогам функціонального наповнення і технологічного виконання, де необхідно приймати участь керівництву організації щодо питань їх створення, впровадження і використання в організації [1]. Використання цифрових технологій і інформаційних систем в корпоративному управлінні організації спрямовано на вирішення різних завдань: структура цифрових технологій і систем: їх призначення має повністю відповідати його цілям, які стоять перед компанією. Цифрові технології і системи в управлінні компанії повинні бути спрямовані на контроль людей, розуміти їх призначення, цілі і завдання, де їх необхідно застосовувати, спираючись на етичні і соціальні принципи; виробництво вірної, надійної, і своєчасно отриманої інформації.

Тобто, щоб цифрові технології і системи працювали на компанію необхідно в першу черга усвідомити і побудувати структуру, визначити функції і політику самої компанії, цілі управління і рішень, які приймаються, можливості використовуваних технологій. Цифрові технології і системи організації, які є її частиною, при цьому до ключових елементів будь-якої компанії відносяться стандартні процедури, структура і органи управління, співробітники та корпоративна культура [2, с.190].

Якщо впровадити в корпоративне управління цифрові технології, то організаційні зміни матимуть різний ступені: від мінімальних, до великих. Даний фактор залежить від того наскільки рішучий і наполегливий керівник вищої ланки компанії та наскільки він може довести зміни до кінця [3, с.168]. Кожна окрема організація має різні рівні управління, що потребує різні види інформаційної підтримки. У зв'язку з цим використання цифрових технологій в корпоративному управлінні відноситься до однієї з суттєвих проблем на підприємствах. Достатньо часто керівництво усвідомлює ці проблем, але не може їх вирішити по причині некомпетентності в даних питаннях. У даному випадку достатньо часто рішення приймають керівники інформаційних служб або компанії, що спеціалізуються у цьому. При цьому проблеми замовника не вирішуються швидше. Розвиток цифрових технологій на підприємництві виявляє, що цифрові технології та інформаційні системи в корпоративному управлінні компанією мають взаємний вплив. Цифрові технології та

інформаційні системи, які спираються на IT зобов’язані мати повноцінну інтеграцію в роботі будь-якої компанії. З іншого боку, компанія повинна бути забезпеченою в сфері цифрових технологій і потрібно мати не лише нові можливості, а також підкреслювати суттєві зміни в економіці, суспільстві і управлінні бізнесом, поєднує те, що називається - цифрова трансформація. [4]. Сучасні національні господарюючі суб'єкти все частіше звертають увагу на важливість впровадження інноваційних систем управління в доповнення до цифрових технологій. Ці системи, засновані на ціннісно-орієнтованому управлінні, грають ключову роль в підвищенні ефективності і стійкості підприємств в умовах нестабільності та змін.

Розглянемо сучасні системи, засновані на ціннісно-орієнтованому управлінні.

Система управління виробничими ресурсами, ERP (англ. Enterprise Resourзe P1anning) – корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації основних бізнес-процесів компанії, обліку і управління (планування, контроль і аналіз) ресурсами [4]. Сутність ERP полягає в покращенні ефективності роботи підприємства, підвищенні прозорості виробничих процесів і забезпеченні централізованого контролю над ресурсами і операціями [4].

Система управління виробничими процесами, MES (англ. Manufacturing Execution Systems) – це інтегрована система, розроблена для управління, контролю і координації виробничими операціями на підприємстві в режимі часу, максимально наближеному до реального, що дозволяє зробити виробництво прозорим, а управлінські рішення приймати швидко та мобільно [4]. SCADA – система (англ. Supervisory Contro1 and Data Acquisition) – це комплексне програмно – технічне рішення, призначене для контролю, управління і моніторингу технологічних процесів, систем або розподілених об'єктів. Головне завдання SCADA – система – це збір інформації про безліч віддалених об'єктів, надходить з пунктів контролю, і відображається інформації в єдиному диспетчерському центрі [4].

Система управління якістю, QMS (англ. Quality Management System) – це інструмент, призначений для забезпечення управління якістю продукції/послуг на підприємстві. Це комплексний підхід до планування, контролю і вдосконалення процесів і процедур, пов'язаних з виробництвом товарів або наданням послуг, а також виявлення відхилень від технології в виробництві. QMS – більше глобальна система по порівнянні з MES [4].

Система управління взаємин з клієнтами, CRM (англ.Cystomer Re1ationship Management) – комплексний підхід до управління і взаємодії з клієнтами, орієнтований на задоволення їх потреб, координацію виробничих процесів і досягнення поставлених цілей бізнесу [4].

Система управління складом, WMS (англ. Warehouse Management System) – це програмне забезпечення, призначене для автоматизації управління процесами складу і роботи складського комплексу в цілому [4]. Основна мета WMS складається в тому, щоб забезпечити точний і актуальний облік всіх товарів, що

знаходяться на складі, а також оптимізувати їх розподіл і переміщення всередині складу [4].

Система управління людськими ресурсами, HRM (англ. Human Resourse Management), призначена для автоматизації роботи з процесами управління персоналом [4], починаючи від технології кадрового планування, відбору і навчання, і закінчуючи розвитком і оцінюванням персоналу. HRM грає суттєву роль в управлінні виробництвом, оскільки ефективність виробничих процесів безпосередньо залежить від якості роботи персоналу. HRM допомагає виявляти потреби в персоналі, забезпечувати його достатність і компетентність, а також створювати умови для мотивації співробітників до досягнення цілей організації [4].

Система управління основними фондами, EAM (англ. Enterprise Asset Management System), яка призначена для автоматизації бізнес-процесів обліку, технічного обслуговування і ремонту основних фондів, за рахунок чого забезпечує комплексну і узгоджену діяльність організації і ідеальне управління фізичними активами і режимами робіт [4]. Метою EAM є забезпечення оптимального використання і обслуговування основних коштів (будівлі, обладнання, транспортні засоби і інші матеріальні цінності), зниження їх експлуатаційних витрат і продовження терміну їх корисного використання.

На підставі вищевикладеного слід зробити висновок, що використання цифрових технологій і інноваційних систем управління в сучасному бізнесі в рамках ціннісно-орієнтованого управління набуває особливої важливості і значущості, а також стає невід'ємною частиною успішної діяльності національних підприємств, оскільки вони дозволяють їм не тільки бути конкурентоспроможними і ефективними, але і будувати довгострокові відносини з співробітниками, клієнтами і іншими зацікавленими сторонами, що сприяє створенню стійких і успішних організацій, здібних прогнозувати ризики в своєму розвитку, а також оцінювати можливі варіанти їх запобігання, тобто. готових до викликів сучасного бізнес- світу та суспільства.

Список використаних джерел

1. Березівський Я. П. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. Herald of lviv university of trade and economics economic sciences. 2021. № 64. С. 31–35.

2. Вишневський О. Цифровізація процесу стратегування розвитку національної економіки : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук : 08.00.03. Київ, 2021. 515 с.

3. Вплив цифрової економіки на розвиток економік світу та України / Н. Ушакова та ін. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць ХДУХТ. 2021. № 1. С. 104–118.

4. Парій, Л., Виноградчий, В., & Перерва, Т. (2023). Обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління логістичною системою підприємства. *Київський економічний науковий журнал*, (2), 43-51. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-2-6.

Л. В. Парій,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
Б. О. Коваль,
здобувач вищої освіти;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку ринкових відносин конкуренція між компаніями виходить за межі цінової боротьби чи технологічних переваг. Сьогодні ключовим чинником довгострокової життєздатності бізнесу стає його репутаційний капітал та здатність відповідати на соціальні запити суспільства.

Трансформація ролі споживача, який дедалі частіше обирає не просто товар, а цінності бренду, змушує підприємців переглядати стратегії взаємодії з ринком. У центрі такої трансформації стоїть концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та її невід'ємна складова – корпоративна культура (CC). Актуальність цієї теми зумовлена тим, що соціальна відповідальність перестає бути просто актом благодійності, перетворюючись на потужний інструмент стратегічного управління. Вона дозволяє не лише мінімізувати конфлікти всередині колективу, а й сформувати образ «цивілізованого бізнесу», що є критично важливим для залучення інвестицій та лояльності клієнтів.

Мета – розкрити взаємозв'язок між етичними засадами ведення бізнесу та його конкурентними перевагами, а також продемонструвати, як внутрішні цінності компанії впливають на її фінансову стійкість і ринкові позиції.

В умовах зростаючої конкуренції та ідентичності технологій, ключовою перевагою стає не лише якість продукту, а й позитивний імідж компанії. Довгостроковий успіх залежить від того, як бізнес взаємодіє зі стейкхолдерами (інвесторами, працівниками, громадою). Стратегія розвитку має базуватися на поєднанні Корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та Корпоративної культури (CC).

КСВ – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства, що виходить за межі законодавчого мінімуму. *Виділяють три основні теорії:*

- Корпоративний егоїзм (М. Фрідман): єдина відповідальність бізнесу – збільшення прибутку для власників у межах закону;
- Корпоративний альтруїзм: компанія – це спільність усіх учасників (стейкхолдерів), яка має спільно вирішувати соціальні проблеми;
- Розумний егоїзм: проміжна модель, де витрати на соціальні програми вважаються стратегічними інвестиціями в репутацію та стабільність [2].

Схема, що показує шлях від соціальних ініціатив до зростання прибутку представлені на рис. 1. [2].

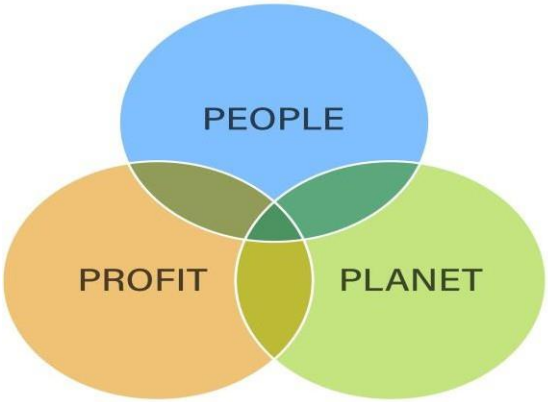


Рис.1. Шлях від соціальних ініціатив до зростання прибутку

Структура соціальної відповідальності:

- Внутрішня КСВ (фактично Корпоративна культура): безпека праці, стабільна зарплата, медичне страхування, навчання та розвиток персоналу;
- Зовнішня КСВ: благодійність, екологічні ініціативи, взаємодія з владою та громадою, відповідальність перед споживачами.

Корпоративна культура як фундамент ефективності дозволяє знизити витрати на контроль і PR, оскільки співробітники стають носіями цінностей компанії. Найбільш відомою моделлю КК є «Айсберг» Едгара Шейна [3]:

- *Рівень 1:* Артефакти (поверхневий) – офіс, дрес-код, гасла, символіка.
- *Рівень 2:* Проголошені цінності (проміжний) – місія, стратегія, етичні норми («як має бути»).
- *Рівень 3:* Базові уявлення (глибинний) – підсвідомі переконання, що визначають реальну поведінку.

Інвестиції в соціальну сферу та культуру дають конкретні економічні переваги:

- Поліпшення ділової репутації та лояльності клієнтів;
- Зміцнення стосунків з партнерами та державними органами;
- Здатність залучати та утримувати кращих фахівців на ринку;
- Створення зони соціального благополуччя навколо бізнесу.

Для формування ефективної системи керівництво має:

- Сформулювати місію та позитивні цінності.
- Проаналізувати наявну культуру на відповідність стратегії.
- Впровадити заходи, що гармоніюють із принципами КСВ.
- Викоренити негативні установки та забезпечити приклад лідерства (власна поведінка керівництва не повинна суперечити гаслам)[1].

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що в сучасній економіці корпоративна соціальна відповідальність та корпоративна культура перестали бути додатковими атрибутами бізнесу, перетворившись на його фундаментальні стратегічні активи. *Аналіз доводить, що інтеграція принципів КСВ у внутрішню структуру компанії дозволяє досягти синергетичного*

ефекту:

- На внутрішньому рівні: через розвиток корпоративної культури формується середовище довіри та високої мотивації, що мінімізує витрати на контроль і плинність кадрів;
- На зовнішньому рівні: соціально відповідальна поведінка трансформується у високу репутаційну лояльність споживачів, інвесторів та держави.

Отже, конкурентоспроможність сучасної організації безпосередньо залежить від її здатності гармонізувати власні фінансові цілі із запитами суспільства. Компанії, які будують свою культуру на засадах «розумного егоїзму» та етичних цінностях, отримують не лише короткострокові переваги, а й забезпечують собі сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Таким чином, корпоративна культура, заснована на соціальній відповідальності, є не просто гуманітарним жестом, а економічно обґрунтованою моделлю успішного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Ліщинський М. П. Взаємозв'язок корпоративної культури, соціальної відповідальності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. 2024. № 3–4. URI: https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/2004

2. Фрідман М. Капіталізм і свобода. Київ : Наш Формат, 2017. 216 с.

3. Шейн Е. Г. Організаційна культура і лідерство. Київ : ПАРАПАН, 2013. 400 с.

Л. В. Парій,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
О. М. Коротєєва,
здобувачка вищої освіти;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМ КАПІТАЛОМ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Кризові явища в економіці, спричинені війною, інфляцією чи перебоями в постачанні, ставлять перед підприємствами постановки зі збереження фінансової стійкості. Фінансовий стан визначає здатність підприємства протистояти збиткам, забезпечувати спроможність до платежів та виконувати стратегічні цілі. Метою статті є аналіз методів управління фінансовим станом під час кризи та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності кризостійкого фінансового управління.

Фінансовий стан підприємства розглядається як комплекс показників, що характеризують виконання зобов'язань, ліквідність, рентабельність та баланс між активами й пасивами. В українських дослідженнях фінансова стійкість розглядається як важлива складова фінансового стану. Сливинська Є. Ю. [1] зазначає, що управління має забезпечувати оптимальні характеристики структури фінансових активів із врахуванням організаційних, правових та інструментальних засобів. Кризова ситуація викликає зниження обсягів збуту, зростання витрат, обмеження доступу до кредитів і збільшення заборгованості. Аналіз фінансового стану українських підприємств 2019-2023 років показав зниження частки прибуткових підприємств, зменшення рентабельності активів та зміни структури балансу з переважанням зобов'язань у пасивах [1, 2].

Антикризове фінансове управління українських підприємств розглядається як процес діагностики, прогнозування та корекції фінансових показників для зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Стешенко О. Д. та Каленський О. В. пропонують алгоритм антикризових заходів, що містить діагностику, стабілізацію ліквідності та реструктуризацію 623 фінансових потоків для забезпечення зростання в умовах нестабільності [3]. Лєвашова К. П. наголошує на потребі в єдиній системі методичних підходів до оцінки фінансового стану залежно від цілей управління [4].

У кризових умовах пріоритети управління зсуваються від прибутковості до забезпечення виживання, ліквідності та мінімізації втрат. Практика показує, що ключовими чинниками ослаблення фінансового стану є завищені витрати, неоптимальна структура заборгованості, незадовільне планування грошових потоків та браку резервів ліквідності, а нездійснення короткострокових зобов'язань спричиняє каскадне погіршення фінансового стану. Ефективними заходами є оптимізація структури активів і пасивів, реструктуризація боргів,

перегляд фінансування та вибір оптимальних джерел капіталу для зниження вартості ресурсів і ризику ліквідності. Антикризові стратегії вимагають гнучкості, сценарного аналізу та впровадження систем раннього сигналізації [3, 4].

Управління фінансовим станом підприємства в умовах кризи є основним чинником його стабільності та можливості зберігати конкурентоспроможність за неприбутних зовнішніх умов. Для підвищення ефективності антикризового управління необхідна розробка системи постійного спостереження фінансових показників, що охоплює ліквідність, спроможність до сплати, рентабельність та структуру фінансування. Важливим завданням є утримання балансу зобов'язань через реорганізацію боргів і покращення витрат, що допомагає знизити фінальне навантаження на підприємство.

Впровадження антикризових заходів має спиратися на короткострокове планування грошових потоків, створення резервів ліквідності та включення антикризових стратегій у загальну систему управління. Застосування цифрових технологій і покращення кваліфікації фінансових менеджерів сприяють швидшій адаптації підприємства до динамічних змін. Українські наукові дослідження підтверджують, що комбінація аналітичних методів оцінки фінансового стану з знаряддями стратегічного планування дозволяє вчасно виявляти ризики, стабілізувати фінансові потоки та забезпечити довготривалу сталість підприємства.

Список використаних джерел

1. Сливинська Є. Ю. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. Т. 39, № 1-2. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.018690

2. Ясіновська І., Хіта В. Фінансовий стан підприємств України: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. Т. 12, № 12. С. 71–75. DOI: 10.37634/efp.2024.12.14

3. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 54. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i54.76421

4. Лєвашова К. П. Управління фінансовим станом підприємства: сутність та методи. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. Вінниця, 2017. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2478

Л. В. Парій,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
В. Г. Супруненко,
здобувач вищої освіти;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ЗАСАДАХ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ: БАЛАНСУВАННЯ РИЗИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ

Адаптація українських підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та регуляцій Basel III є ключовим етапом інтеграції в глобальну економіку. Проте економічна нестабільність та обмежений доступ до міжнародних фінансових ресурсів вимагають ретельного балансування між фінансовою стабільністю та ризиками. Дослідження цієї теми активно проводяться як вітчизняними, так і міжнародними науковцями, включаючи Пітера Уорріка, Марію Лопес, Йоганнеса Шмідта, М.Т. Білуху, О.М. Брадул, Ф.Ф. Бутинця, Б.І. Валуєва та В.О. Ганусича.

Міжнародні стандарти управління капіталом, такі як Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ; англ. IFRS – International Financial Reporting Standards) [1] та регуляції, як-от Базель III, визначають основні принципи управління капіталом, включаючи вимоги до капітальної достатності та ліквідності фінансових установ. Впровадження МСФЗ підвищує прозорість фінансових даних українських підприємств, що сприяє залученню інвесторів. Однак цей процес вимагає значних ресурсів та подолання економічних і інституційних бар'єрів. Адаптація до МСФЗ позитивно впливає на фінансову стабільність компаній і сприяє їх інтеграції в глобальний фінансовий простір [2].

Фінансова стратегія підприємства є частиною його загальної стратегії, спрямованою на досягнення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Вона включає формування системи довгострокових фінансових цілей та визначення ефективних шляхів їх досягнення, зокрема через забезпечення високих темпів прибутковості та розвитку підприємства [3]. Адаптація українських підприємств до міжнародних стандартів управління капіталом підвищує їх конкурентоспроможність. Це включає вдосконалення фінансової звітності та розвиток небанківського фінансового сектору через законодавчі зміни. Однак цей процес вимагає значних ресурсів та подолання економічних і інституційних бар'єрів. Балансування між можливостями та ризиками адаптації до нових стандартів є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та інтеграції в глобальний фінансовий простір [4, 5].

Завдяки цим заходам, кількість підприємств, які складають фінансову звітність за МСФЗ, помітно збільшилась, що показує прогрес у фінансовій прозорості та відповідності міжнародним нормам. Зважена фінансова стратегія, яка враховує глобальні тенденції та адаптується до міжнародних стандартів, є

вирішальним фактором для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світовій сцені.

Список використаних джерел

1. Жатько К. С. Сутність і методика застосування міжнародних стандартів фінансової звітності. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-i-metodika-zastosuvannya-mizhnarodnih-standartiv-finansovoi-zvitnosti.html

2. Запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/ zaprovad zhennja-mizhnarodnih-standartiv-finansovoi-zvitnosti

3. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник – (фінансово-обліково-аналітичні аспекти)*. 2013. № 4 (43). С. 158–164.

4. Стратегія розвитку фінансового сектору України. *Національний банк України*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/prezentaciya_ strategii.pdf

5. Савицька О. М., Мордюк А. В. Виклики та перспективи впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності українськими підприємствами в умовах воєнного стану. *V міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. 2024. С. 104–105.

Р.-А.Р. Паславська,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
науковий керівник:
Л. М. Зомчак,
кандидат економічних наук, доцент;
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

РЕЙТИНГУВАННЯ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ ЗА РІВНЕМ КОМФОРТНОСТІ ЖИТТЯ МЕТОДАМИ ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

В умовах повномасштабної військової агресії та системних руйнувань інфраструктури, питання комфортності та якості життя населення набуває критичного соціально-економічного значення. Об'єктивна оцінка регіональних диспропорцій є необхідною для цільового спрямування ресурсів, планування відбудови та ідентифікації найстійкіших регіонів і тих, що потребують пріоритетної підтримки.

У науковій літературі для оцінки подібних багатовимірних явищ, таких як якість життя, регіональний розвиток, ефективно застосовуються економетричні та статистичні методи, зокрема таксономічний аналіз. Наприклад, таксономічний аналіз застосовують для дослідження підприємницької діяльності [1], регіональних ринків праці [2], місцевих бюджетів [3], регіонального стану сільського господарства [4-6], тощо.

Проблема дослідження полягає у необхідності об'єктивного виміру та ранжування рівня комфортності життя в областях України в умовах військового часу. Таксономічний показник, здатний відобразити комплексний вплив економічних, соціальних, демографічних факторів та чинників довіри до влади на якість життя регіоні.

Для проведення таксономічного аналізу було сформовано матрицю вихідних даних, що містить 9 ключових індикаторів (змінних) по 25 регіонах України (без врахування АР Крим, оскільки дані є нульовими). Ці показники були зібрані за 2024 рік із офіційних джерел [7] та згруповані у 5 економічних блоків. Вхідні дані для дослідження відображені у таблиці 1.

Вхідні дані засвідчують суттєву регіональну асиметрію: найвища концентрація бізнесу у м. Київ (3 150 од. імміграції, 243 574 ФОП), Київській, Дніпропетровській та Львівській областях, що підтверджує їхній статус економічних хабів. М. Київ та Харківська область лідирують за кількістю волонтерів, проте вартість житла, 68 000 дол.США за 1-кімнантну квартиру, є найвищим дестимулятором у м. Київ та Київській області. Регіони, віддалені від фронту (Чернівецька – 84,50% прозорості), демонструють вищу якість управління; Полтавська область має найвищий відсоток реалізованих петицій (56,00%). Водночас, області, постраждалі від війни, наприклад, Херсонська та Донецька, мають критично високий коефіцієнт смертності до народжуваності, що відображає глибокі демографічні проблеми.

Таблиця 1

Вхідні показники для дослідження рівня комфортності життя за регіонами України

Індикатор	Одиниця виміру	Класифікація	Блок
Індекс споживчих цін (ІСЦ)	%	Дестимулятор	Економічні
Рівень безробіття	тис. осіб	Дестимулятор	Економічні
Імміграція бізнесу	одиниць	Стимулятор	Економічні
Середня вартість купівлі 1-кімнатної квартири	дол. США	Дестимулятор	Соціальної підтримки
Кількість зареєстрованих волонтерів	осіб	Стимулятор	Щедрості
Прозорість дій влади	%	Стимулятор	Довіри до влади
Реалізовані петиції	%	Стимулятор	Довіри до влади
Загальна кількість ФОП	одиниць	Стимулятор	Свободи
Співвідношення смертності до народжуваності	коефіцієнт	Дестимулятор	Демографічні

Джерело: побудовано автором

Дослідження проведено за допомогою таксономічного аналізу, який передбачав: стандартизацію показників за допомогою середнього значення та середнього стандартного відхилення; формування вектора еталонних значень, в залежності від того, чи показник стимулятор чи дестимулятор; розрахунок Евклідової відстані Coj до еталона; визначення максимально можливої відстані за правилом трьох сигм; розрахунок відношення відстаней d* та побудову фінального Таксономічного Індексу di. Результати рейтингування областей України за рівнем якості життя відображені на рис. 1.

Лідери рейтингу (1-5 місця: м. Київ, Львівська, Дніпропетровська, Харківська, Київська області) – це регіони, які, незважаючи на війну, демонструють найвищу економічну активність (кількість ФОП, імміграція бізнесу) та здатність адаптувати соціальні механізми (волонтерський рух, прозорість влади). Це підтверджує їхню роль як економічних хабів та центрів релокації. Аутсайдери рейтингу (20-25 місця: Сумська, Миколаївська, Кіровоградська, Луганська, Херсонська, Донецька області) – це переважно області, які перебувають у безпосередній близькості до зони бойових дій або були/є частково окуповані. Їхнє низьке ранжування пояснюється різким падінням економічних, інфраструктурних та демографічних показників, а також високим рівнем безпекових ризиків. Середня група демонструє помірну стійкість, причому західні області (як-от Закарпатська, Хмельницька) випереджають центральні (Черкаська, Житомирська) за рахунок меншого впливу військових дій та більшого потенціалу для розвитку бізнесу.

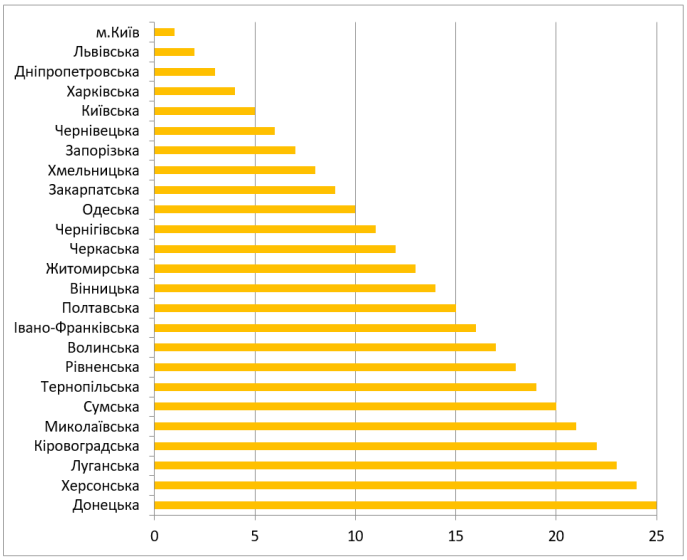


Рис. 1. Рейтинг областей України за рівнем комфортності життя згідно з таксономічним аналізом

Джерело: побудовано автором

Проведений таксономічний аналіз об'єктивно проранжував області України за інтегральним показником комфортності життя. Результати підтверджують, що руйнівний вплив військових дій, відображений у критичних демографічних показниках та мінімальній економічній активності прифронтових областей, є домінуючим чинником, що визначає найнижчий рівень комфорту. Проте, високий рівень економічної свободи та соціальної підтримки виступають потужними компенсуючими механізмами.

Список використаних джерел

1. Бортник, Я., Огородник, С., Зомчак, Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.

2. Zomchak, L., Hakava, S. Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*: Volume 8. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 495–516.

3. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2025. Вип. 52, № 1. С. 22–38. DOI: 10.37203/kibit.2025.52(1).02.

4. Зомчак, Л. М., Огородник, С. П., Бортник, Я. В. Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 47– 53.

5. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 403–424.

6. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30.

7. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/

О. І. Пилипенко,
доктор економічних наук, професор,
декан обліково-статистичного факультету;
Г. Б. Черушева,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри філософії та соціально-гуманітарних дисциплін;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

УМОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЕКОНОМІСТА

В умовах соціально-економічних викликів сьогодення однією з актуальних проблем забезпечення ефективної економіки в Україні є формування сучасних фахівців з розвиненими лідерськими якостям.

Професійна підготовка майбутніх економістів в системі вищої освіти має бути зосереджена не тільки на розвиток базових основ професійної діяльності (hard skills) а й формуванні лідерської компетентності, що включає комплекс лідерських якостей (soft skills): соціальну відповідальність за фінансові результати, морально-етичну взаємодію, ефективну ділова комунікацію.

Освітньо-професійна програма «Облік, аудит та оподаткування» містить комплекс фахових дисципліни (бухгалтерський облік, фінансовий облік, управлінський облік, оподаткування підприємств та інші), які регламентують нормативні компетентності та кваліфікаційні вимоги у підготовці бакалаврів у галузі D «Бізнес, адміністрування та право» та сприяють формуванню необхідних навиків та компетентностей для ефективного виконання облікових, аналітично-контрольних та організаційних функцій. Вирішення проблемних питань функціонування суб’єктів господарювання, розв’язання складних професійних завдань потребує засвоєння та застосування теоретичних основ та методів економічної науки.

В комплексі із соціально-гуманітарною складовою можливе формування соціально-психологічних якостей майбутніх бухгалтерів. Саме професійно спрямовані гуманітарні знання є необхідним компонентом цілісної системи підготовки економістів, «важливою функцією яких є розвиток соціального потенціалу особистості, її духовної культури й людської гідності. За умов впровадження гуманістичних ідей гуманітарна освіта сприяє узгодженню природничих, професійно-орієнтованих дисциплін із гуманітарними науками про суспільство і людину. Основна ідея даного підходу в міждисциплінарній єдності цих напрямів підготовки»[1, с.24].

Лідерські компетентності сприятимуть активному впливу на економічну ефективність підприємства. *До лідерської компетентності, перш за все, слід віднести:*

- *здатність приймати рішення, прогнозуючи ситуації високого ризику, при цьому дотримуючись доброчесності та прозорість;*
- *здатність до роз'яснення та переконання у складних фінансових операціях;*
- *здатність до командної роботи на основі довірливих взаємовідносин;*
- *ініціативність, стратегічне та конструктивне мислення задля забезпечення бізнес-процесів підприємства;*
- *емоційна стабільність в кризових ситуаціях для прийняття раціональних та обґрунтованих рішень спираючись на законодавчі акти*.

Найбільш сприятливим періодом у розвиту індивідуально-особистісних лідерських якостей це час студентського життя. Саме студентське середовище створює умови для прояву потенційних ресурсів й можливостей молодої людини. Тому основною вимогою системи вищої освіти є створення психолого-педагогічних умов, сприятливого психологічного мікроклімату та активного комунікативного освітнього осередку.

З метою активізації навчальної діяльності здобувачів освіти особливої уваги потребує інтенсифікація освітнього процесу за умов впровадження сучасних інтерактивних методів навчання та забезпечення професійно-практичної спрямованості з використанням кейс-технологій, моделювання професійних облікових ситуацій, вирішення облікових завдань, що не мають однозначного рішення, ігрових елементів, тренінгів.

Не менш впливовими є різні форми неформальної освіти та освітні платформи, програми мобільності тощо. Це значною мірою мотивує та активізує процес розвитку лідерського потенціалу.

Правова освітня компонента сприяє засвоєнню законодавчих нормативних документів як інструменту правового регулювання бізнес процесів.

Психологічна складова ОПП забезпечить розвиток стресостійкості та емоційної культури в цілому (для подальшої ефективної роботи у звітні періоди, в процесі фінансових перевірок різними контролюючими органами тощо). Командна робота при виконанні творчих комплексних завдань сприятиме формуванню культурі співпраці, розвитку критичного мислення у розв'язанні професійних проблем, впевненості в собі.

Креативні підходи науково-педагогічного персоналу ЗВО під час навчання мають бути спрямовані на організації ефективної взаємодії та комунікації. Викладач фактично виступає в ролі фасилітатора, який створює умови для плідної співпраці, обміну думками, направляє хід обговорення проблеми, дискусії та прийняття рішення, корегує процес комунікації на основі принципу рівних, сприяє утворенню командного духу. Гнучке, ненав'язливе регулювання роботою груп надає можливість досягти варіативності в генеруванні ідей, зваженості у прийняті рішень. Кожен учасник відчуває визнання командою,

виступає повноцінним та рівноправним її членом. В основі командної роботи психологія групи, де спільні інтереси вище особистих.

За результатами дослідження Єрьоменко М. С. підкреслює, що чим вищий рівень розвитку лідерських якостей у студентів, тим у них розвиненіші комунікативні навички, які складають основу ефективної міжособистісної взаємодії, а також організаторські здібності, які відображають самостійність, адаптивність та ініціативність студентів-лідерів, здатних об'єднати команду і спрямувати послідовників на досягнення спільної мети [2]. Все це сприятиме визнанню майбутнього бухгалтера не як звичайного виконавця своїх функціональних обов'язків, а усвідомлення його ролі у забезпеченні фінансового менеджменту, як фінансової ланка системи управління підприємством. В умовах сучасного бізнесу особлива відповідальність за стратегічне планування ефективний розподіл й використання грошових ресурсів задля забезпечення фінансової стабільності підприємства, його конкурентоспроможності.

Таким чином, розвиток лідерських якостей є показником професійної готовності економіста та факторам успіху в подальшій професійній діяльності, мотивації на досягнення спільних цілей та результативності праці.

Список використаних джерел

1. Пархоменко, В. В., Черушева, Г. Б. (2026). Гуманітарна підготовка як ресурс професійної ефективності майбутнього менеджера. *ScienceRise: Pedagogical Education*, (1 (66), 23–30. DOI:10.15587/2519-4984.2026.352715

2. Єрьоменко М. С. Зв'язок між рівнем прояву лідерських якостей та соціально-психологічними особливостями студентів. Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України. Київ, 2022. С. 21-23.

В. В. Полторак,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БІОРЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ ПРОВІДНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток агропромислового комплексу характеризується зростанням ролі раціонального використання природних і біологічних ресурсів як ключового чинника підвищення ефективності аграрного виробництва та забезпечення сталого розвитку. Біоресурси – земельні, водні, рослинні та тваринні компоненти агроекосистем – виступають основою формування виробничого потенціалу аграрних підприємств. Від рівня їх використання залежить продуктивність сільськогосподарського виробництва, конкурентоспроможність підприємств і екологічна стабільність аграрних територій.

У сучасних умовах аграрний сектор стикається з низкою викликів, серед яких особливого значення набувають деградація ґрунтів, зниження біорізноманіття, зростання ресурсомісткості виробництва та негативний вплив кліматичних змін. Це зумовлює необхідність формування нових підходів до оцінювання ефективності використання біоресурсів, які б враховували не лише економічні результати діяльності підприємств, але й екологічні та ресурсні аспекти виробництва.

Особливу роль у впровадженні інноваційних підходів до управління біоресурсами відіграють провідні аграрні підприємства, які виступають своєрідними драйверами технологічної модернізації та поширення екоефективних практик у сільському господарстві. Аналіз їхнього досвіду дозволяє визначити ключові фактори підвищення ефективності використання біоресурсів та сформувати рекомендації для ширшого застосування.

Метою доповіді є оцінювання ефективності використання біоресурсів на прикладі провідних аграрних підприємств та визначення напрямів підвищення ресурсоефективності й екологічної результативності аграрного виробництва.

Теоретичні аспекти оцінки ефективності використання біоресурсів.

Біоресурси у системі агропромислового виробництва виступають важливим елементом природного капіталу, який забезпечує виробництво сільськогосподарської продукції та підтримує функціонування агроекосистем. У сучасній економічній науці ефективність використання біоресурсів розглядається як співвідношення отриманих результатів виробництва до обсягів залучених природних ресурсів.

Оцінювання ефективності використання біоресурсів базується на комплексному підході, що включає систему економічних, екологічних та ресурсних показників. До ключових економічних показників належать продуктивність землі, рентабельність виробництва та собівартість продукції. Екологічні показники відображають стан ґрунтів, рівень антропогенного

навантаження на довкілля, використання органічних добрив і збереження біорізноманіття. Ресурсні показники характеризують ефективність використання водних, енергетичних і біологічних ресурсів.

Комплексне оцінювання цих показників дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про рівень ефективності використання біоресурсів та визначити напрями їх оптимізації.

Практика використання біоресурсів у провідних аграрних підприємствах.

Провідні аграрні підприємства характеризуються високим рівнем технологічного розвитку та активним впровадженням інноваційних підходів до управління біоресурсами. Вони широко застосовують технології точного землеробства, системи цифрового моніторингу стану ґрунтів і посівів, оптимізують використання добрив і засобів захисту рослин.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання біоресурсів є застосування технологій точного землеробства, які дозволяють оптимізувати норми внесення добрив, насіння та води залежно від особливостей конкретних ділянок поля. Це сприяє зниженню ресурсомісткості виробництва та підвищенню врожайності сільськогосподарських культур.

Важливим елементом екоефективного управління біоресурсами є впровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту, таких як мінімальний або нульовий обробіток. Застосування цих технологій дозволяє зменшити ерозійні процеси, підвищити вміст органічної речовини в ґрунті та знизити витрати пального.

Крім того, провідні підприємства активно впроваджують циркулярні моделі використання біоресурсів, зокрема переробку органічних відходів у компости або біогаз, що дозволяє скоротити витрати на енергоресурси та підвищити екологічну ефективність виробництва.

Аналіз діяльності таких підприємств свідчить, що комплексне застосування інноваційних технологій і управлінських підходів забезпечує значне підвищення продуктивності біоресурсів і зниження негативного впливу на довкілля.

Напрями підвищення ефективності використання біоресурсів.

Для підвищення ефективності використання біоресурсів у аграрному секторі доцільно реалізувати низку стратегічних заходів.

По-перше, необхідно розширювати впровадження цифрових технологій управління агровиробництвом, що забезпечують оперативний моніторинг стану біоресурсів і підвищують точність управлінських рішень.

По-друге, важливим є розвиток ресурсозберігаючих технологій виробництва, спрямованих на зниження витрат води, енергії та матеріальних ресурсів.

По-третє, доцільним є впровадження екологічних стандартів і систем сертифікації, які стимулюють підприємства до більш відповідального використання природних ресурсів.

По-четверте, важливим напрямом є посилення інституційної підтримки екоефективних практик, зокрема через державні програми стимулювання інновацій у аграрному секторі.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню ефективної системи управління біоресурсами та забезпеченню сталого розвитку агропромислового комплексу.

Проведений аналіз свідчить, що ефективність використання біоресурсів є одним із ключових факторів розвитку сучасного аграрного виробництва. Раціональне управління земельними, водними та біологічними ресурсами дозволяє підвищити продуктивність аграрного сектору, знизити ресурсомісткість виробництва та забезпечити екологічну стабільність агроекосистем.

Досвід провідних аграрних підприємств демонструє, що застосування інноваційних технологій, цифрових систем моніторингу та ресурсозберігаючих практик сприяє значному підвищенню ефективності використання біоресурсів. Комплексне впровадження таких підходів дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати ресурсів і підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Водночас для забезпечення довгострокової ефективності використання біоресурсів необхідно посилювати інтеграцію економічних, екологічних і технологічних інструментів управління, розвивати інституційні механізми підтримки екоефективних практик та стимулювати поширення інновацій у аграрному секторі.

Таким чином, підвищення ефективності використання біоресурсів є важливою передумовою сталого розвитку агропромислового комплексу та формування конкурентоспроможної аграрної економіки.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об’єднанні. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207

2. Салига К. С., Гуцалюк О. М. Ресурсно-компетентністна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369–376.

Т. О. Попович,
здобувач другого (магістерського) равіня вищої освіти,
ОПП «Публічне управління та адміністрування»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ

Соціальна інфраструктура охоплює комплекс організацій, установ і сервісів, спрямованих на забезпечення основних потреб населення, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури та житлово-комунального обслуговування. Її роль у розвитку територіальних громад є визначальною, оскільки вона формує підґрунтя для підвищення рівня життя населення, зміцнення соціальної згуртованості, стимулювання економічного зростання та забезпечення збалансованого просторового розвитку.

Рівень розвитку соціальної інфраструктури виступає важливим індикатором результативності публічного управління та спроможності територіальних громад. Саме на місцевому рівні найвиразніше проявляється ефективність функціонування відповідних об'єктів, адже органи місцевого самоврядування безпосередньо взаємодіють із населенням і відповідають за надання суспільно значущих послуг [1].

Досвід зарубіжних країн у сфері управління соціальною інфраструктурою дозволяє окреслити низку ефективних підходів, серед яких: комплексне планування на основі аналітичних даних, активна участь громадян у процесах прийняття рішень, розвиток партнерських відносин між державним і приватним секторами, впровадження інструментів електронного урядування, а також орієнтація на досягнення конкретних результатів. Зазначені підходи можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням специфіки розподілу владних повноважень і рівня розвитку окремих громад.

Сучасна модель публічного управління розвитком соціальної інфраструктури в Україні ґрунтується на принципах децентралізації, субсидіарності та партнерської взаємодії. Провідну роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, які отримали розширені повноваження внаслідок децентралізаційної реформи. Водночас важливою залишається співпраця з органами виконавчої влади, особливо щодо реалізації державних програм і забезпечення фінансової підтримки окремих напрямів розвитку [2].

Наразі система управління соціальною інфраструктурою перебуває у стадії трансформації, що потребує подальшого вдосконалення. В умовах децентралізації особливої актуальності набувають принципи прозорості, відкритості та участі громадськості, а також орієнтація на реальні потреби населення. Необхідність підвищення ефективності управління обумовлена як внутрішніми чинниками (обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит

кваліфікованих кадрів, зношеність матеріально-технічної бази), так і зовнішніми викликами, зокрема воєнними подіями, економічними кризами та демографічними змінами.

Серед основних проблем, що ускладнюють діяльність органів місцевого самоврядування у цій сфері, варто виділити: нестачу фінансування, диспропорції у розвитку територій, недостатній рівень професійної підготовки кадрів, фізичне старіння інфраструктурних об'єктів, низький рівень залучення громадян до управлінських процесів, а також недостатню цифровізацію. У сукупності ці фактори негативно впливають на якість і доступність соціальних послуг, особливо у сільській місцевості та малих громадах.

За таких умов удосконалення публічного управління розвитком соціальної інфраструктури на місцевому рівні має бути спрямоване на подолання зазначених проблем. Основними напрямами є впровадження стратегічного планування з урахуванням потреб населення, розширення можливостей центрів надання адміністративних послуг, активізація процесів цифровізації, створення ефективної системи моніторингу та оцінювання якості послуг, залучення інвестицій через механізми публічно-приватного партнерства, розвиток комунікації з громадськістю та підвищення професійного рівня кадрів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Андрусів У. Я. Соціальна інфраструктура України: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 40. С. 25-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_6

2. Шевченко О. О. Механізм публічного управління на рівні територіальних громад: земельна децентралізація та надання соціальних послуг. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 1. С. 58-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2023_1_11

Д. О. Пузей,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ФТМ;
Т. С. Чуніхіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

РОЛЬ ПРОГНОЗНОЇ АНАЛІТИКИ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ ЛОЯЛЬНОСТІ В E-COMMERCE

У сучасному e-commerce середовищі, де вартість залучення нового клієнта постійно зростає, утримання існуючої аудиторії стає критичним чинником виживання бізнесу. Традиційні програми лояльності, що базуються на ретроспективних даних (нарахування балів за минулі покупки), поступово поступаються місцем проактивним стратегіям. Ключовим інструментом такої трансформації є прогнозна аналітика, яка дозволяє передбачати майбутню поведінку споживачів на основі алгоритмів машинного навчання та аналізу великих масивів даних [1].

Прогнозна аналітика в e-commerce – це процес використання історичних даних для побудови моделей, що визначають ймовірність певних дій клієнта у майбутньому. На відміну від описової аналітики, яка відповідає на питання «що сталося?», прогнозна аналітика фокусується на питанні «що найімовірніше станеться далі?» [2].

Ефективне формування стратегій лояльності за допомогою прогнозних моделей включає кілька стратегічних напрямків:

Прогнозування пожиттєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value). Замість того, щоб однаково стимулювати всіх покупців, алгоритми дозволяють виокремити сегменти з найвищим потенціалом прибутковості у довгостроковій перспективі. Це дає змогу бізнесу інвестувати ресурси у персоналізоване обслуговування саме тих клієнтів, які принесуть найбільший дохід [3].

Глибока сегментація та тестування. Аналіз дозволяє сегментувати аудиторію на чітко визначені групи для тестування різних маркетингових стратегій. Це підвищує рівень залученості й конверсії завдяки релевантним пропозиціям [4].

Запобігання відтоку (Churn Rate Prediction). Предиктивні моделі здатні ідентифікувати патерни поведінки (наприклад, ігнорування останніх розсилок), які свідчать про втрату інтересу клієнта. Своєчасна автоматична пропозиція персоналізованого бонусу дозволяє зберегти лояльність користувача ще до моменту прийняття рішення про перехід до конкурента [4].

Моделювання наступної найкращої пропозиції (Next Best Offer). Використання рекомендаційних систем дозволяє аналізувати тисячі кластерів даних для формування індивідуальних рекомендацій. Це підвищує рівень

задоволеності клієнта, оскільки він отримує контент, що відповідає його поточним намірам [5].

Інтеграція прогнозної аналітики дозволяє реалізувати концепцію «гіперперсоналізації», охоплюючи різні точки взаємодії (email, соцмережі, сайт). Важливо впроваджувати динамічні блоки контенту та тригерні листи (наприклад, нагадування про покинуту корзину), які змінюються залежно від дій користувача [6]. Крім того, аналітика допомагає оптимізувати ланцюги постачання під прогнозований попит, забезпечуючи постійну наявність товарів для лояльних клієнтів [2].

Важливим аспектом є психологічний ефект «передбачення потреб». Коли платформа нагадує про необхідність поповнення запасів на основі циклічності покупок, клієнт відчуває глибоке розуміння його потреб брендом. Це формує емоційну лояльність, яка є значно стійкішою до цінових коливань ринку [6].

Прогнозна аналітика трансформує підхід до лояльності в e-commerce, перетворюючи її на інвестиційний інструмент. Використання предиктивних моделей дозволяє компаніям діяти на випередження, створюючи унікальний клієнтський досвід. Подальший розвиток галузі пов’язаний з автоматизацією аналітичних процесів у реальному часі, що дозволить брендам зміцнювати зв'язок із клієнтами [7].

Список використаних джерел

1. Digital 2024: Global Overview Report. DataReportal. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report

2. What is Predictive Analytics? Definition and Guide. TechTarget. URL: https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/predictive-analytics

3. The value of getting personalization right – or wrong. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying

4. Predictive Analytics in Retail: Keeping the Customer Loyal. EJBMR. URL: https://eu-opensci.org/index.php/ejbmr/article/view/50588

5. Купченко М. Використання даних та аналітики для оптимізації рекламних кампаній. Speka. URL: https://speka.ua/business/vikoristannya-danix-ta-analitiki-dlya-optimizaciyi-reklamnix-kampanii-9dnx75

6. Personalized Customer Experience: Proven Strategies & Tips. Xerago. URL: https://www.xerago.com/xtelligence/personalize-customer-experience-using-data

7. E-commerce worldwide – statistics & facts. Statista. URL: www.statista.com/topics/871/online-shopping/

А. Р. Ременяк,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту;
М. С. Шевчук,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту;
Р. С. Шевчук,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту;
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

АНАЛІЗ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Поглиблення процесів децентралізації в Україні та зростанням ролі цифрових технологій формує передумови для забезпечення ефективного управління територіальними громадами, зокрема в умовах війни та зважаючи на потребу післявоєнного відновлення. Цифрова трансформація громад є вагомим інструментом підвищення якості публічних послуг та прозорості фінансових потоків. Водночас нерівномірність рівня цифрового розвитку територіальних громад потребує аналізу для формування пріоритетів державної та місцевої політики у сфері цифровізації, зокрема в регіональному контексті.

Аналітичне підгрунтя для обгрунтування програмних орієнтирів, зокрема оптимізації фінансового регулювання процесів цифровізації становить Індекс цифрової трансформації територіальних громад України, який є комплексним інструментом оцінювання та моніторингу ступеня цифровізації на місцевому рівні. Він включає чотири основні напрями: цифрову економіку, цифрові навички, цифрову інфраструктуру та цифровізацію публічних послуг [2].

У табл. 1.1. деталізуємо показники цифрової економіки, цифрових навичок, цифрової інфраструктури та цифровізації публічних послуг в розрізі областей України.

Таблиця 1

Індекс цифрової трансформації громад: цифрова економіка, цифрові навички, цифрова інфраструктура та цифровізація публічних послуг в розрізі областей, у 2024 році

Область	Цифрова економіка	Цифрові навички	Цифрова інфраструктура	Цифровізація публічних послуг
Львівська	27	45	58	49
Закарпатська	24	39	40	36
Волинська	21	26	36	34
Івано-Франківська	23	16	33	32
Тернопільська	30	34	39	39
Чернівецька	25	18	34	30
Рівненська	23	27	33	32
Хмельницька	17	36	35	29

Продовження таблиці 1

Житомирська	18	21	20	18
Вінницька	20	35	33	33
Київська	30	26	49	38
Черкаська	20	27	35	33
Кіровоградська	10	25	12	14
Миколаївська	21	39	35	30
Одеська	17	21	30	29
Херсонська	19	30	21	23
Дніпропетровська	21	39	38	41
Запорізька	16	15	14	12
Полтавська	15	41	30	33
Чернігівська	20	30	30	29
Сумська	22	30	39	34
Харківська	24	35	43	42
Донецька	15	18	15	18
Луганська	15	14	11	14

*Результати вимірювання сформовані на основі даних, внесених посадовими особами органів місцевого самоврядування через електронний кабінет на вебпорталі "Дія. Цифрова громада". Шкала індексу від 0 до 100 балів

Джерело : побудовано на основі: [1]

Аналізуючи інформацію у табл. 1 за основними напрямами індексу цифрової трансформації можна визначити такі ключові тенденції та акценти для формування орієнтирів регулювання:

1. Регіональні особливості та лідери. Львівська і Київська області демонстрували відносно високі показники за більшістю напрямів, що свідчить про високий рівень цифровізації, розвиток ІТ-сектору та інфраструктури. У цих регіонах важливо підтримувати формування власних цифрових екосистем, враховуючи наявний потенціал, зокрема через фінансування високотехнологічних стартапів, рішень у публічному управлінні та розбудову інноваційних хабів, передусім зважаючи на потенціал ІКТ-сектору. Для останнього серед інструментів фінансового регулювання ключове значення відіграють податкові стимули, тобто йдеться про необхідність розвитку потенціалу і податкових пільг у межах режиму Дія.City тощо.

Зауважимо при цьому, що роль ІКТ-сектору полягає у формуванні технологічної основи цифрової трансформації, підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності регіонів. На наш погляд, розвиток ІКТ є критично важливим для модернізації публічного управління, фінансової системи, бізнес-процесів і ринку праці, особливо в умовах подальшої діджиталізації економіки України. Регіони з наявним людським капіталом, освітньо-науковою базою та підприємницькою активністю мають суттєвий потенціал для створення ІКТ-кластерів. Зокрема, Львів вирізняється розвиненою ІТ-екосистемою, тісною взаємодією університетів і бізнесу та високою експортною орієнтацією цифрових послуг. У Харкові є науково-технічний і інженерний потенціал, що створює передумови для розвитку R&D-центрів і високотехнологічних стартапів. Своєю чергою Одеса володіє можливостями поєднання ІКТ-сектору з

логістикою, фінансовими сервісами та цифровими платформами у сфері міжнародної торгівлі, зокрема у разі припинення війни та відновлення логістичних маршрутів. Безумовно Київ, як фінансово-адміністративний центр країни, концентрує інвестиційні ресурси та інституційну інфраструктуру, у цьому контексті місто апріорі є лідером у розвитку ІКТ-сектору.

2. Зона ризику та потенціалу для зростання. Наприклад Кіровоградська і Запорізька області мають суттєво нижчі значення за всіма чотирма напрямами, зокрема за цифровою інфраструктурою й навичками, на що безумовно повпливала війна. Орієнтири фінансового регулювання і підтримки для таких регіонів мають бути спрямовані на подолання цифрового "розриву" за рахунок пріоритетного фінансування базової інфраструктури, а також стимулювання ІТ-бізнесу через секторальні програми підтримки, проте в умовах війни це є складним завданням, однак у період післявоєнного відновлення – досяжним.

3. Вплив фінансового регулювання і стратегій. Національний контекст регулювання передбачає розподіл фінансових ресурсів із урахуванням реальних потреб регіонів та рівня їх цифрової готовності. Високі індекси у Львівській, Київській, Тернопільській, Харківській областях потребують акценту на розвитку цифрових публічних сервісів. Водночас для регіонів з низькими індексами важливе стимулювання міжрегіонального обміну кращими практиками, створення центрів цифрової підтримки громад, а також фінансування, зокрема із бюджетів різних рівнів, на розвиток цифрової інфраструктури, формування цифрових компетентностей, що створить передумови для інноваційного розвитку бізнесу.

Зауважимо, що інноваційний розвиток підприємств в Україні у поствоєнний період має базуватися на широкому впровадженні цифрових технологій як ключового чинника відновлення економіки та підвищення її конкурентоспроможності. Діджиталізація створює можливості для модернізації виробничих процесів, оптимізації управління, зниження транзакційних витрат і швидкої адаптації бізнесу до нових ринкових умов. В умовах обмежених ресурсів та зростаючої конкуренції цифрові інновації стають інструментом підвищення ефективності, стійкості та експортного потенціалу підприємств, зокрема в розрізі тих галузей, що традиційно є експорто орієнтованими. Особливого значення набуває інтеграція цифрових рішень у фінансове управління, логістику, маркетинг і взаємодію з клієнтами, що сприяє формуванню нових бізнес-моделей, адже досвід роботи в умовах війни уже підтвердив необхідність в активній комунікації суб'єктів господарювання із контрагентами та потенційними клієнтами саме в онлайн-форматі. На наш погляд, цифрова трансформація повинна супроводжуватися активізацією інноваційної діяльності підприємств через розвиток стартап-екосистеми України, партнерства із науково-освітніми установами, зокрема враховуючи ініціативи МОН України щодо імплементації спеціальних режимів оподаткування (наприклад Science City для наукових парків). Водночас державна політика має бути спрямована на створення сприятливого регуляторного середовища, стимулювання інвестицій у цифрові технології та підтримку

підприємств у частині технологічного оновлення. Адже діджиталізація буде системоутворюючою основою інноваційного розвитку підприємств і драйвером відновлення економічного зростання уже в поствоєнний період.

Таким чином, індекс цифрової трансформації територіальних громад дозволяє комплексно оцінити рівень цифрової трансформації на територіальному рівні, виявити сильні та слабкі сторони, що є основою в тім числі для розробки цільових програм і спрямування ресурсів на підвищення ефективності цифровізації в регіонах України. Водночас потенціал для продовження наукових досліджень у цьому напрямі формує вивчення різних аспектів стимулювання інноваційного підприємництва в Україні уже в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. URL : https://hromada.gov.ua/

2. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL : https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku

М. М. Руденко,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент»;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах цифровізації корпоративна культура перестає бути «додатковою» складовою управління і стає стратегічним ресурсом, без якого цифрові перетворення не можуть бути успішними. Це пояснюється тим, що цифрова трансформація – це не лише технічне оновлення або впровадження нових ІТ-рішень, а глибока перебудова цінностей, норм і моделей поведінки всередині організації. Зокрема, в наукових роботах підкреслюється, що організаційна культура впливає на гнучкість, відкритість до змін та готовність персоналу до освоєння нових технологій, що є критичними факторами успіху цифровізації [1].

Цифрова трансформація передбачає поступове, але системне переосмислення бізнес-моделі, процесів взаємодії з клієнтами, методів прийняття рішень і способів організації праці. У цьому процесі культура компанії відіграє роль «містка» між технологіями та людьми: саме вона формує ставлення працівників до змін, здатність до колаборації, сприйняття ризику та впровадження інновацій. Дослідження також показують, що без відповідної культури компанії ризикують застрягти на рівні автоматизації окремих функцій, замість досягнення системної цифрової трансформації [2].

Особливу увагу в контексті цифровізації приділяють поняттю цифрової корпоративної культури – такої культури, в якій цінності та норми поведінки співробітників узгоджуються з вимогами цифрового середовища: клієнтоорієнтованістю, гнучкістю, відкритістю до інновацій, прийняттям рішень на основі даних, а також активною участю у процесах змін. Саме така культура дозволяє компаніям створювати адаптивні структури, де працівники не лише використовують нові технології, а й генерують і впроваджують цифрові рішення у своїй щоденній діяльності [3].

У практичному вимірі це означає, що цифрова трансформація має охоплювати не лише ІТ-інфраструктуру, але й основи управління персоналом – мотивацію, комунікацію, навчання і розвиток компетенцій. Лідери компаній повинні активно формувати середовище, яке підтримує експерименти, швидке реагування на виклики ринку, міжфункціональну співпрацю та здатність до самонавчання. Без подібних культурних характеристик технологічні інвестиції можуть залишитися недієвими – або ефект від них виявиться обмеженим [1].

Крім того, корпоративна культура визначає сприйняття змін співробітниками: наскільки вони готові відмовитися від звичних способів роботи, сприймати невизначеність і адаптуватися до нових робочих процесів. У ситуаціях, коли культурні установки спрямовані на підтримку інновацій,

комунікацію та взаємну довіру, цифрові ініціативи впроваджуються легше, а організаційна стійкість зростає. Якщо ж культура характеризується опором до змін та надмірним контролем, ризики провалу цифрових проєктів суттєво зростають.

Отже, корпоративна культура виступає ключовим компонентом цифрової трансформації, оскільки вона створює умови для ефективного функціонування цифрових технологій через людський фактор – поведінку, цінності та взаємодію працівників. Підсилення культури, що сприяє навчальній адаптації, інноваційності та клієнтоцентричності, не лише підтримує цифрові ініціативи, а й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації в цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Home. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/.

2. How to build a work culture that prioritizes mental health. Agentic AI for ITSM, HR and Shared services Support. URL: https://www.rezolve.ai/blogs/How-to-build-a-work-culture-that-prioritizes-mental-health.

3. Let’s be flexible. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/week-in-charts/lets-get-flexible.

Б. Ю. Савчук,
здобувач другого (магістерського)рівня вищої освіти,
ОПП «Публічне управління та адміністрування»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сучасні виклики, пов'язані з повоєнним відновленням економіки України та її інтеграцією до європейського і світового простору, зумовлюють потребу впровадження нових підходів до взаємодії держави і бізнесу. Особливого значення набуває посилення відповідальності всіх учасників суспільних відносин, що безпосередньо пов'язано із розвитком корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка в Україні наразі перебуває на етапі становлення.

КСВ можна розглядати як стратегічну модель функціонування підприємства, що охоплює не лише економічну діяльність, а й екологічну та соціальну складові. Її основою є усвідомлення бізнесом відповідальності перед суспільством. У межах цієї моделі компанії орієнтуються не тільки на прибуток і дотримання законодавства, але й на забезпечення сталого розвитку, підвищення рівня добробуту населення та збереження довкілля [1, с.45]. Вибір конкретних форм реалізації КСВ залежить від низки чинників, серед яких соціально-економічні умови, історичні та культурні особливості, суспільні очікування, державне регулювання, рівень прибутковості бізнесу та інші.

Формування ефективної системи КСВ неможливе без належної координації та підтримки з боку держави. Її роль полягає не лише у визначенні соціально відповідальної поведінки як бажаного стандарту для бізнесу, а й у створенні стимулів, що спонукатимуть підприємства до участі у вирішенні суспільно важливих завдань [2]. Реалізація цілеспрямованої державної політики у цій сфері сприятиме зміцненню соціального діалогу, підвищенню рівня довіри між учасниками економічних відносин, а також посиленню конкурентних позицій українських компаній завдяки формуванню позитивної ділової репутації.

Серед ключових функцій держави у розвитку соціально відповідального бізнесу варто виокремити підтримку ініціатив підприємств, налагодження ефективної взаємодії між ними та суспільством, забезпечення доступу органів влади до інформації про діяльність компаній і їхні інвестиційні плани. Важливим є також формування об'єктивного уявлення про ризики, пов'язані з реалізацією соціальних проєктів, а також зниження можливого негативного сприйняття бізнесу з боку місцевих громад.

На сучасному етапі в Україні КСВ здебільшого реалізується у формі добровільної участі бізнесу у соціальному розвитку через благодійність і соціальні інвестиції [3, с.92]. Водночас існують суттєві проблеми, зумовлені недосконалістю інституційного середовища. З одного боку, держава не забезпечує достатньо ефективних правових і соціальних механізмів, що змушує

бізнес частково перебирати на себе функції соціальної підтримки. З іншого боку, підприємства не завжди належним чином виконують свої податкові та соціальні зобов'язання. Така ситуація негативно впливає на конкурентоспроможність країни.

З метою підвищення ефективності державного сприяння розвитку КСВ необхідно вдосконалити нормативно-правову базу та механізми публічного управління у цій сфері. Важливим напрямом є також посилення фінансово-економічних інструментів підтримки соціально відповідального бізнесу, зокрема шляхом надання преференцій, пов'язаних із землекористуванням, будівництвом та іншими видами господарської діяльності. Доцільним є також розширення практики партнерства між державою і бізнесом для реалізації соціальних та екологічних програм.

Реалізація зазначених заходів має супроводжуватися розвитком міжнародного співробітництва у сфері КСВ, популяризацією кращих практик соціально відповідального бізнесу, а також формуванням позитивного іміджу компаній, що дотримуються відповідних принципів. Важливу роль у цьому відіграють освітні ініціативи, зокрема впровадження тематики КСВ у навчальні програми закладів вищої освіти. Доцільним є також створення національних реєстрів доброчесних підприємств, проведення конкурсів і публічне визнання кращих практик, що сприятиме підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу та його ролі у розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Гассаб О. В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 4. С. 214-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2022_4_35

2. Котвицька Н. М. Інноваційний розвиток корпоративної культури в умовах євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 54-58.

3. Федотова І. Система управління корпоративною культурою: сучасні підходи та стратегічні перспективи. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2025. № 1. С. 138-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_1_14

А. І. Садовнича,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Статистика цифрової економіки»;
науковий керівник:
О. В. Ставицький,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри інформаційних технологій;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки, підприємства функціонують у середовищі постійної конкуренції, нестабільності ринків та швидких змін попиту споживачів. За таких обставин питання підвищення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. Підприємство, яке не здатне ефективно використовувати власні ресурси та швидко реагувати на зміни, ризикує втратити свої позиції на ринку. Саме тому важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку виступає економічний аналіз.

Економічний аналіз – це система методів і прийомів дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства з метою оцінки її результативності та виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності. Його значення полягає не лише у фіксації показників, а й у виявленні причин їх змін та пошуку можливостей для покращення [1].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю виробляти та реалізовувати продукцію або послуги, які є привабливими для споживачів за ціною, якістю та іншими характеристиками порівняно з конкурентами [2]. Вона формується під впливом багатьох чинників, а саме – рівня витрат, ефективності управління, інноваційності, фінансової стійкості та продуктивності праці. Саме економічний аналіз дозволяє комплексно оцінити ці показники.

Одним із ключових напрямів економічного аналізу є аналіз витрат і собівартості продукції. Зниження витрат без втрати якості безпосередньо впливає на формування конкурентної ціни. Також важливим є аналіз прибутку та рентабельності, що дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити напрями її покращення.

Не менш важливим є аналіз використання ресурсів – трудових, матеріальних і фінансових. Раціональне використання ресурсів дозволяє зменшити непродуктивні витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільність грошових потоків [3]. За допомогою факторного аналізу можна визначити, які саме чинники вплинули на зміну прибутку або обсягів реалізації.

Для кращого розуміння ролі економічного аналізу розглянемо умовний приклад. Припустимо, що невелике виробниче підприємство з виготовлення

одягу зіткнулося зі зменшенням прибутку. На перший погляд, причиною могла бути зниження обсягів продажу. Проте проведений економічний аналіз показав, що обсяги реалізації залишилися майже незмінними, але значно зросли витрати на сировину та логістику. Крім того, було виявлено надмірні складські запаси, що «заморожували» оборотні кошти.

Після аналізу керівництво підприємства прийняло рішення змінити постачальника тканини, оптимізувати обсяги закупівель та впровадити контроль за залишками на складі. У результаті собівартість продукції зменшилася, а рівень прибутковості зріс. Таким чином, саме економічний аналіз дозволив виявити внутрішні резерви та підвищити конкурентоспроможність підприємства без залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

У сучасних умовах цифровізації економіки можливості економічного аналізу значно розширюються. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє швидко обробляти великі обсяги інформації, прогнозувати фінансові результати та моделювати різні варіанти розвитку подій. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і зменшує ризик помилок.

Отже, економічний аналіз є важливим інструментом управління підприємством, який забезпечує виявлення внутрішніх економічних резервів і створює передумови для підвищення конкурентоспроможності. Його систематичне застосування сприяє зростанню ефективності діяльності, зміцненню фінансової стійкості та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У сучасному динамічному середовищі саме здатність підприємства аналізувати власну діяльність та оперативно реагувати на зміни стає запорукою його успішного розвитку.

Список використаних джерел

1. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с.

2. Герасименко В. Г. Економічний аналіз : теорія і практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 512 с.

3. Бланк І. О. Управління фінансовими ресурсами підприємства : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2018. 784 с.

І. Б. Семигуліна,
кандидат економічних наук,
науковий співробітник відділу макроекономічної політики
та регіонального розвитку;
І. В. Ярошенко,
кандидат економічних наук, старший дослідник,
провідний науковий співробітник відділу макроекономічної політики
та регіонального розвитку;
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України, м. Харків

ТЕНДЕНЦІЇ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДТРИМКОЮ ПРОЄКТІВ «ЗЕЛЕНОЇ» МЕТАЛУРГІЇ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

«Зелена» економіка пов’язана з виробництвом, розподілом, споживанням товарів і послуг на основі гармонійного використання нових інноваційних технологій та природного середовища. «Зелена» економіка визначається Програмою Організації Об’єднаних Націй з навколишнього середовища як економіка, орієнтована на поліпшення добробуту людства та соціальну рівність через істотне скорочення ризиків від зміни навколишнього середовища і нестачі екологічних ресурсів.

Вектор руху світової економіки в бік сталого розвитку потребує від усіх учасників процесу, зокрема урядів країн, представників бізнесових кіл, інвесторів, місцевої влади, домогосподарств тощо відповідального ставлення до вирішення екологічних питань та суттєвого залучення «зелених» інвестицій, зокрема, у низьковуглецеву та кліматично стійку інфраструктуру, розвиток відновлюваної енергетики, проведення промислової та енергетичної модернізації тощо.

Потреба у залученні «зелених» інвестицій в різних сферах життєдіяльності суспільства є досить широкою, їх сучасне використання сприяє зменшенню викидів парникових газів, раціоналізації поводження з відходами, ефективному управлінню стічними водами та протидії різним екологічним ризикам, підтримуючи стабільність екосистем, впроваджуючи енергоефективні заходи, розвиваючи відновлювану енергетику та екологічно безпечні технології. Такі інвестиції можуть позитивно впливати на енергетичний баланс країни, підвищувати рівень енергоефективності економіки, конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових ринках, стан платоспроможності населення, зокрема за житлово-комунальні та інші види послуг, здатні створювати нові робочі місця, забезпечувати гідну заробітну плату працівникам тощо, тобто загалом позитивно впливати на життєдіяльність країни, її регіонів і територій [1].

Тези доповіді підготовлені за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації за НДР «Комплексне наукове дослідження обґрунтування напрямів розвитку низьковуглецевої металургії заліза в контексті циркулярної економіки» № д.р. 0125U003723.

На сьогодні мобілізація «зелених» інвестицій має місце у ряді секторів економіки та сфер діяльності, а саме: відновлювана енергетика (включаючи проекти великої гідроенергетики), металургійне виробництво, низькоемісійний і екологічно чистий транспорт, стале будівництво, сільське господарство, енергоефективні заходи і технології (зокрема «розумні» енергетичні мережі та накопичувачі енергії), «зелені» науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розвиток яких пов'язаний з виконанням загальновизнаних Цілей сталого розвитку [1].

Запровадження концепції «зеленої» економіки є важливою складовою процесу руху національної економіки та країни в цілому у напрямі сталості розвитку, досягнення чого потребує поступової відмови від надлишкової експлуатації природних та енергетичних ресурсів, впровадження ощадних і безпечних технологій виробництва, пошуку більш прогресивних й інноваційних бізнес-моделей тощо [1].

Сучасна Україна, яка обрала шлях європейської інтеграції, визнала головним пріоритетом перехід національної економіки до «зеленої» моделі розвитку на засадах сталого виробництва та споживання, ефективного використання ресурсів, а також сприяння діяльності бізнесу у спосіб ресурсо- та енергоефективного, екологічно безпечного виробництва [2]. Серед визначених напрямів: наслідування сталим та «зеленим» принципам; розвиток у відповідності до принципів циркулярної економіки, ефективного використання ресурсів, зниження споживання ресурсів на одиницю виробленої продукції та об'ємів утворення відходів під час її споживання; подальший розвиток відновлюваної енергетики, забезпечення максимального рівня енергоефективності та енергозбереження, що передбачає перехід на низьковуглецевий та ресурсоефективний розвиток; становлення «зелених» міст, вжиття колективних дій для боротьби зі зміною клімату тощо [3].

Крім того, в сучасних умовах, коли відновлення і відбудова нашої країни та усіх її регіонів і територій гостро стоїть на порядку денному, позитивним сигналом для подальшого розвитку «зеленої» економіки є високий рівень привабливості України для іноземних інвесторів, враховуючи, що це великий ринок розробки та збуту технологічних новинок, легкодоступних для споживача; наявність високого рівня науково-інтелектуального потенціалу, який за умов створення належного ринку праці може стрімко втілювати цифрові технології в різні сфери економіки, в т.ч. й у низьковуглецеві виробництва; триваючий етап оновлення і реформування українського енергетичного ринку, що відбувається паралельно із пошуком альтернативних джерел енергії та їх взаємодії з інформаційними технологіями [1].

На думку фахівців, що аналізують світові практики й економічні аспекти «зеленої» економіки, Україна наразі має необмежений потенціал стосовно займання лідерських позицій у впровадженні «зелених» технологій і досягненні сталості розвитку. Зокрема, в контексті «зеленої» економіки, промисловість України, в тому числі і переробна, має величезний потенціал для розвитку, який ґрунтується на можливостях досягнення швидкого прогресу за рахунок

залучення інвестицій, залучення державного стимулювання, зокрема преференцій і дотацій, що прискорять зростання та приваблять інвесторів. Реалізація зазначених ініціатив буде мати позитивний вплив на розвиток економіки країни в цілому, її регіонів та окремих територій [4].

Металургійна галузь залишається одним із основних стовпів розвитку світової економіки, а в умовах впровадження сучасних технологій очищення, енергозбереження, автоматизації, штучного інтелекту тощо у виробництві і надалі залишається світовим лідером у майбутньому «зеленої» економіки [5].

«Зелена» металургія є частиною «зеленої» економіки та розглядається як комплекс заходів, що передбачає модернізацію металургійних підприємств з метою зниження рівня вуглецевих викидів шляхом впровадження сучасних технологій очищення і відмови від екологічно шкідливих процесів. *Основні фактори, що характеризують «зелену» металургію в Україні, [7]:*

- зниження показника вуглецевих викидів (не більше 250 кг CO2 на тонну сталі), що відповідає цілям Європейського «зеленого» курсу;
- модернізація виробництва та впровадження сучасних, більш екологічних технологій;
- мінімізація впливу на довкілля, застосування сучасних систем газо- та пилоочищення, повторне використання води і мінімізація скидів стічних вод;
- фінансові стимули, що передбачають пільгові умови зі сплати тарифу на передачу електроенергії для підприємств, які скоротили викиди парникових газів відповідно до встановлених вимог.

Українська металургія в довоєнному періоду займала провідне місце серед експортних галузей країни, натомість зазнала найбільших втрат під час війни. Значними збитками для галузі є не лише знищення підприємств на сході країни, а й суттєве звуження логістичних маршрутів. За статистичними даними виробництво чавуну та сталі через війну скоротилося на 70-85%, експорт чавуну та сталі зменшився на 50-70%, враховуючи що близько 65% довоєнного експорту здійснювалось через морські порти, які зараз частково заблоковано, а залізничні перевезення можуть замінити лише частину морського експорту. Позитивним фактором є те, що 90% залізорудних активів знаходяться на підконтрольних територіях, також Україна контролює близько 50% сталеплавильних та близько 65% генеруючих потужностей [6].

Сучасні перспективи для розвитку «зеленої» металургії в Україні підтверджені наявністю високих інвестиційних можливостей галузі, яка представлена на платформі Advantage Ukraine, що функціонує у партнерстві з Міністерством економіки України та за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» та інших інвесторів. Питання повоєнного відновлення української металургійної галузі стоїть на порядку денному міжнародних круглих столів Ukraine Industry Recovery Day за участі потенційних інвесторів, фінансових донорів, стратегічних партнерів, стейкхолдерів, бо відмічають привабливість галузі в здатності швидкого генерування фінансових інвестицій, величезному потенціалі України у

відновлюваній енергетиці, суттєвих запасах залізних руд, що є основними передумовами для розвитку «зеленої» металургії [6].

Розвиток «зеленої» металургії в Україні, зокрема в період відновлення і відбудови, коли наша країна отримає шанс побудувати сучасні виробничі потужності за новітніми екологічними стандартами і стати постачальником високоякісної «зеленої» металургійної сировини, створює широкі можливості в процесі інтегрування української економіку в економіку світу та Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Видавництво “Заповіт”, 2019. ISBN 978-966-2050-13-4. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf

2. Зелений порядок денний для України до 2030. UNDP Україна. URL: http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/environment_energy/green_agenda_ukraine_2030_leaflet.html.

3. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Проєкт закону. URL: https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A

4. Нова екологічна візія України: зелена економіка як двигун інвестиційної привабливості. URL: https://lb.ua/economics/2023/10/28/581568_nova_ekologichna_viziya_ukraini.html

5. "Зелена" металургія – шанс для України правильно інтегрувати власну економіку в економіку ЄС – CEO Метінвесту Риженков. URL: https://www.unian.ua/economics/other/zelena-metalurgiya-shans-dlya-ukrajini-pravilno-integruvati-vlasnu-ekonomiku-v-ekonomiku-yes-ceo-metinvestu-rizhenkov-12325899.html

6. Грибан О. Індустрія «зеленої металургії» здатна генерувати десятки мільярдів доларів інвестицій. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/industriia-zelenoi-metalurhii-zdatna-heneruvaty-desiatky-miliardiv-dolariv-investytsii-oleksandr-hryban

7. Що таке зелена металургія? URL: https://greensteel.com.ua/zelena-metalurgiya/shho-take-zelena-metalurgiya/

А. М. Сорока,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту;
В. М. Аршукова,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку економіки одним із ключових факторів ефективної діяльності організації є раціональне використання робочого часу. Підвищення рівня конкуренції, швидкий розвиток інформаційних технологій та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень зумовлюють потребу у вдосконаленні методів організації праці. У цьому контексті важливу роль відіграє тайм-менеджмент, який розглядається як система методів, інструментів і принципів ефективного планування та використання часу.

Час є одним із найважливіших ресурсів організації, оскільки його неможливо накопичити або відновити. Саме тому ефективне управління часом дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці персоналу та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Науковці зазначають, що раціональне використання робочого часу сприяє зменшенню непродуктивних витрат часу, підвищенню якості управлінських рішень та покращенню результативності діяльності організації [1, с. 188].

У науковій літературі тайм-менеджмент визначається як сукупність методів планування, організації та контролю використання часу з метою досягнення поставлених цілей. Зокрема, дослідники підкреслюють, що ефективне управління часом передбачає постановку пріоритетів, планування завдань, розподіл робочого навантаження та контроль виконання поставлених завдань [2, с. 2].

Важливим елементом тайм-менеджменту є визначення пріоритетності завдань. У практиці управління широко застосовується метод класифікації завдань за ступенем важливості та терміновості, який дозволяє ефективно розподіляти робочий час між різними видами діяльності. Використання таких методів сприяє підвищенню організованості працівників та покращенню управління робочими процесами.

Значну увагу дослідженню тайм-менеджменту приділяють як українські, так і зарубіжні науковці. Вони підкреслюють, що впровадження системи управління часом на підприємствах сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, зменшенню перевантаження працівників та покращенню результатів діяльності організації [3, с. 35].

Одним із важливих напрямів використання тайм-менеджменту є планування робочого часу. Планування дозволяє визначити послідовність

виконання завдань, оптимально розподілити ресурси та уникнути хаотичності у роботі. Відсутність чіткої системи планування часто призводить до втрати значної частини робочого часу через неефективну організацію діяльності.

Серед основних інструментів тайм-менеджменту більшість виділяє наступні:

- планування робочого дня;
- визначення пріоритетів завдань;
- делегування повноважень;
- контроль виконання завдань;
- аналіз використання робочого часу.

Застосування цих інструментів дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу та зменшити втрати часу, які виникають у процесі виконання робочих завдань.

Для більш наочного розуміння ролі тайм-менеджменту у підвищенні ефективності використання робочого часу доцільно розглянути основні його інструменти та їх значення для організації діяльності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Основні інструменти тайм-менеджменту та їх значення для організації

Інструмент тайм-менеджменту	Характеристика	Результат використання
Планування робочого часу	Складання планів роботи на день, тиждень або місяць	Підвищення організованості працівників
Визначення пріоритетів	Розподіл завдань за важливістю та терміновістю	Раціональне використання робочого часу
Делегування повноважень	Передача частини завдань іншим працівникам	Оптимізація навантаження керівника
Контроль виконання	Перевірка результатів виконання поставлених завдань	Підвищення дисципліни та відповідальності
Аналіз витрат часу	Оцінка ефективності використання часу	Виявлення непродуктивних витрат часу

Зарубіжні дослідники також підкреслюють важливість управління часом у процесі підвищення ефективності діяльності організацій. Так, Б. Трейсі зазначає, що тайм-менеджмент є процесом свідомого планування та контролю часу, спрямованим на підвищення продуктивності праці та досягнення поставлених цілей [4].

Д. Аллен наголошує, що ефективне управління часом передбачає системний підхід до організації діяльності, який включає фіксацію завдань, їх структуризацію та визначення чітких термінів виконання [5]. Такий підхід дозволяє зменшити психологічне навантаження працівників та підвищити їхню продуктивність.

Важливу роль у впровадженні тайм-менеджменту відіграють сучасні цифрові технології. Використання електронних календарів, систем управління завданнями та спеціалізованих програм дозволяє значно спростити процес

планування робочого часу та підвищити ефективність управління діяльністю персоналу.

Основні етапи впровадження тайм-менеджменту в організації можна представити у вигляді схеми.

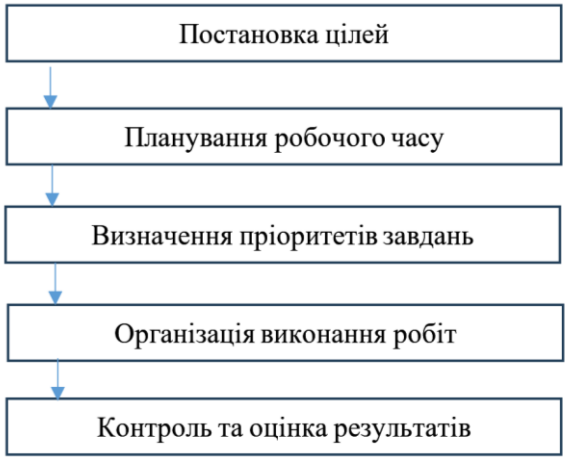


Рис. 1. Основні етапи впровадження тайм-менеджменту в організації

Запровадження системи тайм-менеджменту дозволяє організаціям підвищити ефективність використання робочого часу, зменшити кількість непродуктивних витрат часу та покращити якість управління діяльністю персоналу. Дослідники зазначають, що застосування технологій управління часом сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню стресових ситуацій у роботі та покращенню загальних результатів діяльності підприємства [6, с. 3].

Таким чином, тайм-менеджмент є важливим інструментом підвищення ефективності використання робочого часу в організації. Його застосування сприяє оптимізації робочих процесів, підвищенню продуктивності праці та покращенню результативності діяльності персоналу. У сучасних умовах господарювання впровадження принципів тайм-менеджменту стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності їх функціонування.

Список використаних джерел

1. Ратушняк О., Бадя Я., Гірник М. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 186–192.

2. Богуславська С. І., Лобас В. М. Тайм-менеджмент як інструмент удосконалення професійної діяльності публічних службовців. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. №1. С. 1–7.

3. Панченко В. А., Піка І. В. Тайм-менеджмент – шлях до збільшення ефективності праці працівників. *Наукові записки*. 2022. №207. С. 33–37.

4. Tracy B. Time Management. New York: AMACOM, 2014. 288 p.

5. Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. New York: Penguin Books, 2015. 352 p.

6. Наливайко Н. Я., Юрків Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент покращення організації робочого часу. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №2. С. 1–6.

7. Овадюк В. О., Драган О. І. Запровадження тайм-менеджменту на підприємствах. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №8. С. 75–81.

О. Тимошенко,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Публічне управління та адміністрування»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ У ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

Основним принципом маркетингу, що відрізняє його від усіх інших концепцій управління підприємницькою діяльністю, є пріоритет задоволення потреб об’єктів, від яких залежить успішне досягнення поставлених цілей. *У сфері державного управління нагально актуальні наступні базові принципи маркетингу:*

– принцип системного та комплексного підходу до об’єктів, інструментів та механізмів маркетингової діяльності;

– принцип адаптивного пристосування характеристик організації до параметрів зовнішнього середовища;

– принцип адекватного та активного впливу на зовнішнє середовище організації.

Ці принципи необхідно враховувати при розробці та впровадженні маркетингової концепції в сфері державного управління. Зокрема, системний та комплексний підхід дозволить охопити всі аспекти маркетингової діяльності та забезпечити їх інтеграцію для досягнення максимальної ефективності. Адаптивне пристосування організації до змін зовнішнього середовища дозволить вчасно реагувати на нові тенденції та виклики. Активний вплив на зовнішнє середовище організації дозволить створити позитивний імідж та забезпечити сприятливі умови для розвитку бізнесу.

Використання цих принципів маркетингу у публічному управлінні формує особливу галузь – публічний маркетинг. Однак, їх застосування має специфіку, визначену особливостями потреб, які задовольняються в рамках цієї галузі. Також варто зазначити, що суб'єкти та об'єкти публічного маркетингу мають свою специфіку, а традиційні підходи до публічного управління, що сформувалися історично, та інші чинники також впливають на цю галузь [1, с. 128].

Український дослідник С. Шубін виділяє два концептуальні підходи у маркетингу публічного управління, які можна порівняти з класичним маркетингом. Перший підхід полягає у використанні маркетингових заходів,

таких як зв'язки з громадськістю та державна реклама, для формування суспільної думки, яка відповідає позиції представників публічного управління. Другий підхід полягає у проведенні соціально-політичних маркетингових досліджень, щоб виявити потреби громадян. На основі результатів цих досліджень органи публічної влади задовольняють ці потреби. [2, с. 244]

У публічному маркетингу наряду з класичними маркетинговими принципами важливими є принципи демократії. *Серед них можна виділити наступні:*

– Народ є єдиним легітимним джерелом влади.

– Обов'язковість проведення альтернативних, конкурентних та прозорих виборів представників державної влади.

– Здійснення самоврядування суспільством з метою досягнення загального блага та задоволення загальних потреб і інтересів.

– Принцип об'єктивності та політичної незаангажованості суб'єктів тощо.

В наступній частині розділу розглянемо ключові етапи маркетингового процесу у публічному секторі.

Список використаних джерел

1. Бутенко Н.В. Маркетинг : підручник. Київ : Атіка, 2018. 300 с.

2. Шубін С.П. Політичний маркетинг в державному управлінні України : теор.-методол. засади та механізми впровадження: монографія. Миколаїв : Ілліон, 2021. 412 с.

Т. М. Халімон,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту;
М. С. Довбиус,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції між організаціями важливого значення набувають соціально-психологічні аспекти управління. Ефективність управлінської діяльності визначається не лише раціональною організацією виробничих процесів або використанням матеріальних ресурсів, але й здатністю керівництва враховувати соціальні та психологічні особливості поведінки працівників. Саме тому соціально-психологічні передумови виступають важливою складовою формування ефективної системи управління організацією [1].

Управлінська діяльність передбачає цілеспрямований вплив керівника на колектив працівників з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Водночас процес управління пов'язаний із взаємодією людей, їхніми потребами, інтересами, мотивацією та міжособистісними відносинами. З огляду на це соціально-психологічні фактори відіграють ключову роль у формуванні ефективних управлінських рішень, організації командної роботи та створенні сприятливого робочого середовища [2].

Соціально-психологічні передумови управлінської діяльності включають сукупність факторів, які впливають на поведінку працівників у колективі, характер взаємодії між керівниками та підлеглими, а також на ефективність функціонування організації загалом. До таких передумов належать особливості комунікації в колективі, рівень мотивації персоналу, стиль керівництва, організаційна культура та соціально-психологічний клімат у трудовому колективі [3].

Одним із ключових елементів соціально-психологічних передумов управлінської діяльності є комунікація. Ефективні комунікації забезпечують обмін інформацією між керівниками та працівниками, сприяють координації діяльності, формуванню взаєморозуміння та довіри в колективі. Наявність налагоджених комунікаційних каналів дозволяє оперативно вирішувати управлінські завдання, уникати конфліктів та забезпечувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами організації [4].

Важливим чинником ефективної управлінської діяльності є стиль керівництва. Стиль керівництва визначає характер взаємодії керівника з підлеглими, ступінь їхньої участі у прийнятті управлінських рішень, а також рівень відповідальності та ініціативності працівників. У сучасних умовах

найбільш ефективними вважаються демократичні та партнерські стилі управління, які передбачають активну участь працівників у вирішенні організаційних питань та сприяють розвитку їхнього творчого потенціалу [5].

Не менш важливим аспектом є мотивація персоналу. Мотивація визначає рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та їхнє прагнення до досягнення поставлених цілей. Використання соціально-психологічних методів мотивації, таких як моральне заохочення, визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку, сприяє підвищенню ефективності праці та формуванню позитивного ставлення працівників до організації [2].

Особливе значення у формуванні ефективної управлінської діяльності має соціально-психологічний клімат колективу. Соціально-психологічний клімат відображає загальну атмосферу взаємовідносин між працівниками, рівень довіри, взаємної підтримки та співпраці. Сприятливий клімат сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню продуктивності праці та формуванню ефективної командної роботи [6].

Важливу роль у формуванні соціально-психологічних передумов управління відіграє організаційна культура. Організаційна культура відображає систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів, які поділяються працівниками організації. Вона формує певні стандарти взаємодії між працівниками, визначає стиль управління та впливає на мотивацію персоналу. Наявність сформованої організаційної культури сприяє зміцненню корпоративної ідентичності та підвищує рівень лояльності працівників до організації [3].

Крім того, важливим фактором ефективної управлінської діяльності є розвиток емоційного інтелекту керівника. Емоційний інтелект дозволяє керівнику краще розуміти емоційний стан працівників, ефективно реагувати на конфліктні ситуації, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та формувати довірчі відносини між членами команди [7].

З метою систематизації соціально-психологічних передумов управлінської діяльності їх можна представити у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Основні соціально-психологічні передумови організації управлінської діяльності

Передумова	Характеристика
Комунікація	Забезпечує ефективний обмін інформацією між керівником і працівниками
Стиль керівництва	Визначає характер взаємодії керівника з підлеглими
Мотивація персоналу	Сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності
Соціально-психологічний клімат	Формує атмосферу довіри та співпраці в колективі

Продовження таблиці 1

Організаційна культура	Визначає систему цінностей і норм поведінки в організації
Емоційний інтелект керівника	Забезпечує ефективне управління міжособистісними відносинами

Таким чином, соціально-психологічні передумови відіграють важливу роль у процесі організації управлінської діяльності. Вони забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та створюють сприятливі умови для реалізації стратегічних цілей організації. Урахування соціально-психологічних аспектів управління дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємств, забезпечити стабільний розвиток організацій та підвищити конкурентоспроможність у сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2018.
3. Дафт Р. Теорія і практика менеджменту. Київ: Центр учбової літератури, 2021.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Вільямс, 2018.
5. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Основи, 2017.
6. Грінберг Дж., Бейрон Р. Поведінка в організації. Київ: Ліра-К, 2020.
7. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Київ: Наш формат, 2019.
8. Антонюк, К. Роль соціально-психологічних методів менеджменту у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*, (65). 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-26

В. Є. Хаустова,
доктор економічних наук, професор, директор;
Н. В. Трушкіна,
кандидат економічних наук, старший дослідник,
старший науковий співробітник,
сектор промислової політики та інноваційного розвитку
відділу промислової політики та енергетичної безпеки;
К. Ю. Калашнікова,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
Науково-дослідний центр індустріальних проблем
розвитку НАН України, м. Харків

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ: ДОСВІД КРАЇН БАЛТІЇ

У сучасних умовах зростання глобальних ризиків, гібридних загроз та військових конфліктів [1] забезпечення стійкості критичної інфраструктури набуває особливого значення для стабільного функціонування держави та регіональних і локальних соціально-економічних систем [2]. Критична інфраструктура охоплює об’єкти та системи, які забезпечують надання життєво важливих послуг у сферах енергетики, транспорту, водопостачання, зв’язку, охорони здоров’я та фінансової діяльності [3; 4].

За оцінками міжнародних досліджень, економічні збитки від природних катастроф у світі у 2024 р. перевищили 360 млрд дол., що свідчить про зростання вразливості інфраструктурних систем [5]. Водночас, за прогнозами Організації економічного співробітництва та розвитку, до 2040 р. глобальний дефіцит фінансування інфраструктурного розвитку може досягти 18 трлн дол. [6].

У цих умовах особливої актуальності набуває ідентифікація елементів критичної інфраструктури на локальному рівні, зокрема на рівні муніципалітетів. Значний інтерес у цьому контексті становить досвід країн Балтії – Литви, Латвії та Естонії, які сформували ефективні системи управління критичною інфраструктурою та її стійкістю.

З огляду на це, метою дослідження є аналіз підходів до ідентифікації елементів критичної інфраструктури на рівні муніципалітетів у країнах Балтії та визначення можливостей використання цього досвіду для вдосконалення системи управління критичною інфраструктурою територіальних громад України.

У країнах Балтії забезпечення стійкості критичної інфраструктури розглядається як важливий елемент національної безпеки та сталого розвитку. Відповідно до європейських підходів, критична інфраструктура визначається як сукупність об’єктів і систем, порушення функціонування яких може призвести

Дану публікацію підготовлено за рахунок грантової підтримки Національного фонду досліджень України в рамках реалізації проєкту «Розбудова резильєнтних розподілених енергетичних систем територіальних громад України» (реєстраційний № 2025.07/0056), який відібрано для виконання за конкурсом «Передова наука в Україні 2026-2028»

до значних негативних наслідків для безпеки, економіки та життєдіяльності населення [7].

У Естонії система управління критичною інфраструктурою ґрунтується на концепції комплексної безпеки (comprehensive security). Ідентифікація об'єктів критичної інфраструктури здійснюється на основі аналізу ризиків, оцінювання вразливості систем та потенційних наслідків для населення у разі припинення надання життєво важливих послуг [8].

У Литві функціонує централізована система захисту критичної інфраструктури, що передбачає визначення стратегічно важливих об'єктів для забезпечення національної безпеки та економічної стабільності. Муніципалітети беруть участь у процесі управління інфраструктурою та розробленні заходів забезпечення її стійкості [9].

У Латвії управління критичною інфраструктурою базується на ризик-орієнтованому підході. Ідентифікація критично важливих об'єктів здійснюється на основі оцінювання ризиків та вразливостей, а також розроблення планів цивільного захисту на національному та муніципальному рівнях [10].

Аналіз практики країн Балтії показує, що ідентифікація елементів критичної інфраструктури на муніципальному рівні здійснюється на основі комплексу критеріїв, серед яких ключове значення мають:

(1) критичність об'єкта для забезпечення життєво важливих послуг населення;

(2) масштаб потенційних соціально-економічних наслідків у разі порушення його функціонування;

(3) взаємозалежність інфраструктурних систем та можливість резервування функцій.

З метою узагальнення підходів до ідентифікації елементів критичної інфраструктури доцільно порівняти практики країн Балтії (*табл.*).

Таблиця 1

Підходи до ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні у країнах Балтії

Країна	Основний підхід	Роль муніципалітетів
Естонія	Аналіз ризиків та забезпечення безперервності життєво важливих послуг	Відповідають за забезпечення безперервності базових послуг
Литва	Визначення стратегічно важливих об'єктів для національної безпеки	Участь у забезпеченні стійкості інфраструктури
Латвія	Ризик-орієнтований підхід та оцінювання вразливостей	Розроблення локальних планів цивільного захисту

Джерело: складено авторами на основі [3; 8-10].

Таким чином, важливою особливістю підходів країн Балтії є активна участь муніципалітетів у процесах управління критичною інфраструктурою, що дозволяє враховувати територіальну специфіку та підвищувати ефективність управління ризиками.

Проведений аналіз досвіду країн Балтії свідчить, що забезпечення стійкості критичної інфраструктури на муніципальному рівні є важливим елементом системи національної безпеки та сталого розвитку територій. У Литві, Латвії та Естонії ідентифікація елементів критичної інфраструктури здійснюється на основі системного та ризик-орієнтованого підходу, що передбачає оцінювання потенційних загроз, вразливості інфраструктурних систем та можливих соціально-економічних наслідків порушення їх функціонування. Важливою особливістю цих підходів є активна участь муніципалітетів у процесах забезпечення безперервності життєво важливих послуг, що дозволяє враховувати територіальні особливості та специфіку розвитку місцевих соціально-економічних систем.

Узагальнення практик країн Балтії дозволило визначити ключові критерії ідентифікації елементів критичної інфраструктури на муніципальному рівні, зокрема критичність об’єкта для забезпечення життєво важливих потреб населення, масштаб потенційних наслідків у разі порушення його функціонування, а також взаємозалежність інфраструктурних систем. Використання зазначених критеріїв дає змогу формувати більш ефективні механізми управління ризиками та підвищувати стійкість інфраструктурних систем до різних видів загроз.

Для України вивчення та адаптація досвіду країн Балтії має особливе значення в умовах воєнних загроз, руйнування інфраструктурних об’єктів та необхідності відновлення територій. Використання таких підходів може сприяти формуванню локальних реєстрів критичної інфраструктури територіальних громад, удосконаленню механізмів стратегічного планування їх розвитку та визначенню пріоритетів відбудови інфраструктурних систем.

Застосування зазначених підходів також створює передумови для підвищення стійкості локальних соціально-економічних систем, забезпечення безперервності життєво важливих послуг для населення та зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері управління критичною інфраструктурою.

Перспективами подальших досліджень є здійснення порівняльного аналізу підходів до ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні у країнах Балтії, Скандинавії та Польщі з метою визначення можливостей їх адаптації для територіальних громад України.

Список використаних джерел

1. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Загрози розвитку критичної інфраструктури: сутність і класифікація. *Проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 89-104. DOI: 10.32983/2222-0712-2025-3-89-104.

2. Кизим М. О., Трушкіна Н. В. Роль критичної інфраструктури в повоєнній розбудові економіки регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-15.

3. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В., Проноза П. В. Ідентифікація елементів критичної інфраструктури: закордонний і вітчизняний досвід. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 47-71. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-8-47-71.

4. Dunn-Cavelty M., Suter M. Public–Private Partnerships Are No Silver Bullet: An Expanded Governance Model for Critical Infrastructure Protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 2009. Vol. 2. Iss. 4. P. 179-187. DOI: 10.1016/j.ijcip.2009.08.006.

5. Climate and Catastrophe Insight 2025. Aon. 2025. URL: https://assets.aon.com/-/media/files/aon/reports/2025/2025-climate-catastrophe-insight.pdf

6. Infrastructure Governance for Resilient Economies. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/aa8e3e9c-en.

7. European Parliament and Council of the European Union. Directive (EU) 2022/2557 of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 333. P. 164-198. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj

8. Estonia. Emergency Act. Riigi Teataja. Tallinn, 2017. URL: https://www.riigiteataja.ee/en/eli/ee/529032023002/consolide

9. Republic of Lithuania. Law on the Protection of Objects of Importance to Ensuring National Security. No. IX-1132, 10 October 2002 (as amended). URL: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.191684

10. Latvia. Civil Protection and Disaster Management Law. Riga, 2016. URL: https://likumi.lv/ta/en/en/id/282333-civil-protection-and-disaster-management-law

А. М. Циба,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ІНТЕГРАЦІЯ ОБЛІКОВИХ, АНАЛІТИЧНИХ І КОНТРОЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням обсягів інформації. За таких умов ефективність управління підприємством значною мірою залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення та здатності керівництва оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливою передумовою цього є інтеграція ключових управлінських підсистем – облікової, аналітичної та контрольної.

Облікова підсистема забезпечує формування та систематизацію інформації про господарську діяльність підприємства, аналітична підсистема здійснює обробку, узагальнення й інтерпретацію даних для оцінювання результатів діяльності та прогнозування майбутнього розвитку, тоді як контрольна підсистема спрямована на перевірку відповідності фактичних результатів встановленим планам, нормативам і стратегічним цілям. Однак у багатьох підприємствах ці підсистеми функціонують відокремлено, що призводить до фрагментарності інформації, дублювання даних та зниження ефективності управління.

У зв’язку з цим особливої актуальності набуває питання інтеграції облікових, аналітичних і контрольних підсистем у єдину систему управління підприємством. Така інтеграція дає змогу сформувати цілісний інформаційний простір, забезпечити узгодженість управлінських процесів і підвищити якість управлінських рішень.

Сутність і значення інтеграції управлінських підсистем.

Інтеграція облікових, аналітичних і контрольних підсистем управління підприємством передбачає їх функціональне та інформаційне поєднання в межах єдиного управлінського механізму. Основною метою такої інтеграції є створення системи, у якій усі управлінські процеси – від збору первинної інформації до прийняття управлінських рішень – відбуваються узгоджено та взаємопов’язано.

Облікова підсистема виступає первинним джерелом інформації, оскільки саме в ній формуються дані про фінансово-господарські операції підприємства. Ці дані стають основою для аналітичної підсистеми, яка здійснює їх систематизацію, аналіз і узагальнення з метою оцінювання ефективності діяльності підприємства, виявлення тенденцій розвитку та визначення факторів впливу на результати діяльності. Контрольна підсистема, своєю чергою, забезпечує перевірку відповідності фактичних показників плановим, оцінює ефективність використання ресурсів і виявляє можливі відхилення або ризики.

Взаємодія зазначених підсистем формує єдиний управлінський цикл: облік – аналіз – контроль – управлінське рішення – коригування діяльності підприємства. Завдяки інтеграції ці процеси стають безперервними та взаємопов'язаними, що сприяє підвищенню ефективності управління.

Особливості інтеграції облікових, аналітичних і контрольних підсистем.

Інтеграція зазначених підсистем передбачає узгодження інформаційних потоків, методик обробки даних і процедур контролю. Однією з ключових умов ефективної інтеграції є створення єдиного інформаційного середовища підприємства, у межах якого всі підсистеми використовують однакові джерела даних, стандарти їх обробки та єдині методики формування показників.

Важливою особливістю інтегрованої системи є використання єдиних показників ефективності діяльності підприємства, що дає змогу забезпечити порівнянність результатів аналізу та підвищити об'єктивність управлінських рішень. Крім того, інтеграція передбачає узгодження процедур планування, обліку, аналізу та контролю, що забезпечує формування замкненого управлінського циклу.

В умовах цифровізації економіки важливу роль у процесі інтеграції відіграють сучасні інформаційні технології, зокрема корпоративні інформаційні системи, ERP-платформи, системи бізнес-аналітики та інші цифрові інструменти управління даними. Вони дають змогу автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу інформації, забезпечити її оперативність і достовірність, а також підвищити прозорість управлінських процесів.

Переваги інтегрованого підходу до управління підприємством.

Інтеграція облікових, аналітичних і контрольних підсистем створює низку важливих переваг для підприємства. *По-перше*, вона сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, що забезпечує повноту та узгодженість управлінської інформації. *По-друге*, інтеграція підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, оскільки інформація стає доступною в режимі реального часу.

Крім того, інтегрована система управління дає змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, своєчасно виявляти відхилення від планових показників і оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це також сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, зміцненню системи внутрішнього контролю та зниженню управлінських ризиків.

Разом із тим процес інтеграції може супроводжуватися певними труднощами, зокрема необхідністю модернізації інформаційних систем, зміною організаційної структури управління та підвищенням рівня професійної підготовки персоналу. Тому реалізація інтегрованого підходу потребує комплексного організаційного та технологічного забезпечення.

Отже, інтеграція облікових, аналітичних і контрольних підсистем управління підприємством є важливою передумовою підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Така інтеграція забезпечує формування єдиного

інформаційного простору, узгодження інформаційних потоків і створення цілісного механізму підтримки управлінських рішень.

Взаємодія облікової, аналітичної та контрольної підсистем сприяє підвищенню достовірності управлінської інформації, оперативності її обробки та ефективності контролю за діяльністю підприємства. У результаті підприємство отримує можливість більш ефективно використовувати свої ресурси, своєчасно реагувати на зміни економічного середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Подальший розвиток інтегрованих систем управління підприємством пов'язаний із впровадженням сучасних цифрових технологій, автоматизацією управлінських процесів та удосконаленням методичних підходів до формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню результативності управління та забезпеченню довгострокового розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Колодинський С.Б., Гуцалюк О.М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199. DOI: 10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199

2. Kolodynskyi S., Hutsaliuk O., Kramskyi S., Zakharchenko O. Internet Marketing and Structural Changes e-Commerce in Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*. 2022. Vol. 4 (70). P. 38-44. DOI: 10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44

3. Kolodynskyi S.B., Hutsaliuk O.M., Kramskyi S.O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. P. 46- 55. DOI: 10.46783/smart-scm/2022-15-4

І. І. Шкорина,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра світової економіки;
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

МАРКЕТИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

Глобалізація світової економіки та стрімкий розвиток міжнародної торгівлі зумовили перетворення логістики на одну з ключових галузей сфери послуг, що забезпечує функціонування глобальних ланцюгів створення вартості. Ринок логістичних послуг є одним із найбільших і найдинамічніших сегментів світової економіки: за оцінками міжнародних аналітичних агентств, його обсяг перевищує 8 трлн доларів США на рік, а щорічні темпи зростання в середньому становлять 4–6% [1]. Логістичні послуги охоплюють широкий спектр видів діяльності – від транспортування, складування та митного оформлення до управління запасами, дистрибуції, реверсивної логістики та комплексного управління ланцюгами постачання, – що визначає різноманітність суб'єктів ринку та складність маркетингового середовища галузі. В умовах посилення глобальної конкуренції, діджиталізації економіки та геополітичної нестабільності маркетинг логістичних послуг набуває дедалі більшого значення як інструмент формування конкурентних переваг підприємств галузі на міжнародних ринках.

Маркетинг логістичних послуг як наукова дисципліна та практична діяльність має низку специфічних рис, що відрізняють його від маркетингу матеріальних товарів. Ці відмінності обумовлені насамперед природою послуги як економічної категорії: невідчутністю, нерозривністю виробництва і споживання, мінливістю якості та нездатністю до зберігання [2]. У контексті логістики зазначені характеристики набувають специфічного змісту: невідчутність логістичної послуги означає, що клієнт оцінює її якість переважно через непрямі індикатори – своєчасність доставки, збереження вантажу, прозорість інформаційного супроводу; нерозривність виробництва та споживання вимагає тісної взаємодії постачальника і замовника у режимі реального часу; мінливість якості є особливо критичною у логістиці, оскільки будь-яке відхилення від узгоджених параметрів обслуговування безпосередньо впливає на виробничі або торговельні процеси клієнта. Ці особливості обумовлюють специфіку маркетингових стратегій логістичних підприємств, зокрема підвищену роль управління взаємовідносинами з клієнтами та репутаційного капіталу як чинників конкурентоспроможності.

Сучасний глобальний ринок логістичних послуг характеризується кількома визначальними тенденціями. *По-перше*, стрімким розвитком і зростанням частки комплексних логістичних провайдерів – операторів 3PL та 4PL рівня, що пропонують клієнтам інтегровані рішення з управління ланцюгами постачання, беручи на себе широкий спектр функцій, які раніше виконувалися

самими підприємствами-замовниками [3]. *По-друге*, активним впровадженням цифрових технологій у всіх ланках логістичного процесу: систем управління транспортуванням (TMS), систем управління складом (WMS), платформ відстеження вантажів у режимі реального часу, а також технологій блокчейну для підвищення прозорості та захисту даних у ланцюгах постачання. *По-третє*, зростанням значення екологічної відповідальності та концепції «зеленої логістики» як конкурентного чинника при виборі логістичного партнера, особливо на ринках ЄС та Північної Америки [4]. *По-четверте*, посиленням регіоналізаційних тенденцій у глобальних ланцюгах постачання як реакції бізнесу на досвід пандемії COVID-19 та геополітичну нестабільність, що формує новий попит на регіональних логістичних провайдерів.

Концепція маркетингу логістичних послуг у глобальному економічному просторі базується на синтезі класичних маркетингових теорій і специфічних підходів до управління ринком послуг. Комплекс маркетингу логістичного підприємства традиційно розширюється з «4P» до «7P» за рахунок включення таких елементів, як персонал (People), процеси (Process) та матеріальне підтвердження якості (Physical evidence) [5]. При виході на міжнародні ринки зазначений комплекс ускладнюється необхідністю адаптації до специфіки локального регуляторного середовища, культурних особливостей ділової комунікації, вимог до стандартизації та сертифікації послуг. Водночас глобалізація сприяє поширенню єдиних міжнародних стандартів якості логістичного обслуговування (ISO 9001, ISO 28000, SQAS), що формує універсальну платформу для порівняльної оцінки провайдерів на різних ринках і полегшує прийняття маркетингових рішень щодо позиціонування.

Цифровізація є однією з найбільш трансформаційних сил, що визначають сучасний розвиток маркетингу логістичних послуг. Застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання у маркетинговій діяльності логістичних компаній відкриває якісно нові можливості: персоналізація клієнтських пропозицій на основі аналізу великих масивів даних про поведінку замовників, динамічне ціноутворення з урахуванням поточного завантаження ресурсів і попиту, предиктивна аналітика для прогнозування потреб клієнтів і превентивного управління якістю обслуговування [6]. Особливого значення набуває розвиток цифрових маркетингових каналів: логістичні платформи та маркетплейси, такі як Flexport, Freightos та інші, змінюють традиційну модель взаємодії між провайдером і замовником, забезпечуючи миттєве порівняння пропозицій, онлайн-замовлення та відстеження виконання у режимі реального часу. Це вимагає від логістичних компаній переосмислення маркетингових стратегій і активного освоєння цифрових каналів просування та продажу послуг.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) займає центральне місце у маркетинговій стратегії логістичних підприємств, що діють у глобальному економічному просторі. На відміну від ринків споживчих товарів, де маркетинг значною мірою орієнтований на масову аудиторію, ринок логістичних послуг є переважно ринком B2B, де рішення про вибір провайдера приймаються у ході тривалих переговорів із залученням кількох осіб, що

приймають рішення, і ґрунтуються на комплексній оцінці технічних, фінансових та репутаційних характеристик постачальника [7]. У цьому контексті ключовим маркетинговим завданням є формування і підтримка довгострокових партнерських відносин із клієнтами на основі довіри, прозорості та взаємної цінності. Впровадження сучасних CRM-систем дозволяє логістичним компаніям систематизувати інформацію про клієнтів, відстежувати їхні потреби в динаміці, оперативно реагувати на претензії та проактивно пропонувати рішення, що відповідають актуальним логістичним викликам замовників.

Бренд і репутація є критично важливими активами логістичного підприємства, що виходить на глобальні ринки. На відміну від матеріальних товарів, якість логістичної послуги неможливо оцінити до її отримання, тому потенційний клієнт значною мірою орієнтується на репутацію провайдера, відгуки існуючих замовників та міжнародні рейтинги якості логістичного обслуговування. Індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI) Світового банку є одним із ключових орієнтирів для оцінки логістичного середовища окремих країн і непрямим індикатором якості логістичних провайдерів, що в них діють [8]. Маркетингова стратегія побудови бренду логістичної компанії на міжнародних ринках передбачає послідовне формування асоціацій надійності, технологічності та клієнтоорієнтованості, що підтверджуються конкретними метриками якості обслуговування – рівнем OTIF, часом транзиту, частотою претензій тощо. Важливим інструментом брендингу є участь у міжнародних галузевих виставках, асоціаціях і рейтингах, що підвищує впізнаваність компанії серед цільової аудиторії.

Ціноутворення у маркетингу логістичних послуг є одним із найскладніших стратегічних завдань через багатокомпонентність собівартості, волатильність операційних витрат (паливо, курсові різниці, тарифи) та значну диференціацію вимог клієнтів до співвідношення «ціна – якість». На глобальних ринках логістичні компанії застосовують різноманітні стратегії ціноутворення: від вартісного підходу, що базується на калькуляції всіх витрат і додаванні цільової маржі, до конкурентного і ціннісного ціноутворення, що орієнтується на сприйняту цінність послуги для конкретного клієнтського сегменту [9]. Динамічне ціноутворення, що стало можливим завдяки цифровізації, дозволяє автоматично коригувати тарифи відповідно до поточного завантаження транспортних засобів і складських потужностей, попиту і пропозиції на конкретних напрямках, а також сезонних коливань, що підвищує як прибутковість, так і конкурентоспроможність провайдера.

Просування логістичних послуг на глобальних ринках трансформується під впливом цифровізації та змін у поведінці B2B-замовників. Контент-маркетинг, SEO-оптимізація, присутність на спеціалізованих B2B-платформах, вебінари та цифрові конференції стають дедалі важливішими каналами комунікації логістичних компаній із потенційними замовниками [10]. Водночас персональні продажі та мережевий маркетинг не втрачають своєї ролі у логістичному бізнесі, оскільки укладання великих контрактів на логістичне обслуговування і надалі вимагає безпосередньої взаємодії між представниками

компаній. Ефективна комунікаційна стратегія логістичного підприємства поєднує цифрові та традиційні канали, адаптуючи формат і зміст повідомлень до специфіки цільових сегментів і ринків. Участь у міжнародних галузевих подіях – транспортно-логістичних виставках (transport Logistic Munich, LogiMAT, SITL) – залишається важливим інструментом формування ділових контактів і репутаційного капіталу на глобальному ринку.

Сегментація ринку логістичних послуг є необхідною передумовою розробки ефективної маркетингової стратегії логістичного підприємства у глобальному економічному просторі. Традиційними критеріями сегментації є: галузева приналежність замовника (виробництво, торгівля, фармацевтика, харчова промисловість тощо), географія перевезень (внутрішні, міжнародні, трансконтинентальні маршрути), вид транспорту (автомобільний, залізничний, морський, авіаційний), обсяг і регулярність вантажопотоків, а також вимоги до умов транспортування і рівня сервісу [11]. На глобальних ринках особливого значення набуває психографічна сегментація, що враховує культурні та ділові особливості замовників з різних країн і регіонів. Розуміння специфіки прийняття рішень у різних культурних контекстах – ставлення до ризику, горизонт планування, значущість особистих відносин vs. формальних контрактів – є критично важливим для адаптації маркетингової стратегії та комунікації до вимог конкретних зарубіжних ринків.

Актуальним питанням маркетингу логістичних послуг є адаптація глобальних стратегій до умов окремих регіональних ринків. Загальновідома дилема «стандартизація vs. адаптація» набуває в логістиці специфічного виміру: стандартизація процесів і систем управління є необхідною умовою ефективності при обслуговуванні глобальних ланцюгів постачання, тоді як адаптація до місцевого регуляторного середовища, інфраструктурних особливостей і очікувань клієнтів є умовою успішного виходу на нові ринки [12]. Досвід провідних міжнародних логістичних операторів – DHL, Maersk, DB Schenker, Kuehne+Nagel – свідчить про те, що оптимальна стратегія поєднує стандартизовані ключові компетенції і технологічні платформи з локалізованими маркетинговими підходами, клієнтськими сервісами та комунікаційними стратегіями. Для логістичних підприємств, що прагнуть вийти на глобальний ринок, ця дилема є однією з центральних при формуванні міжнародної маркетингової стратегії.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності логістичних підприємств у глобальному економічному просторі потребує комплексного підходу, що охоплює як фінансові, так і нефінансові показники. До ключових метрик маркетингової ефективності логістичної компанії належать: частка ринку на цільових сегментах і географічних ринках, рівень утримання клієнтів (customer retention rate) і Net Promoter Score (NPS), вартість залучення нового клієнта (CAC), довічна цінність клієнта (CLV), а також показники якості обслуговування, що впливають на репутацію і повторні замовлення – OTIF, transit time compliance, частота претензій [13]. Комплексне застосування системи збалансованих показників у маркетинговому управлінні логістичного

підприємства дозволяє узгодити короткострокові фінансові цілі зі стратегічними завданнями розвитку клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій. Водночас аналіз ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища та тенденцій розвитку галузі формує необхідну інформаційну основу для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

Особливого значення в контексті глобального ринку логістичних послуг набувають стратегічне партнерство та формування мереж логістичних альянсів як маркетинговий інструмент розширення географічної присутності і розширення портфеля послуг. Партнерство з місцевими логістичними операторами у нових для компанії регіонах дозволяє поєднати глобальні стандарти і технологічні рішення провайдера з локальною експертизою і мережею партнера, знижуючи при цьому ринкові та операційні ризики виходу на нові ринки [14]. З маркетингової точки зору, стратегічні альянси є інструментом розширення ціннісної пропозиції для клієнтів, які потребують логістичного обслуговування в кількох регіонах. Для українських логістичних підприємств, що прагнуть інтегруватися на глобальний ринок, формування стратегічних партнерств з провідними міжнародними операторами є одним із пріоритетних маркетингових завдань у контексті повоєнної відбудови транспортно-логістичної інфраструктури.

Таким чином, маркетинг логістичних послуг у глобальному економічному просторі є складною, багатовимірною системою управлінської діяльності, ефективність якої визначається здатністю підприємства синтезувати класичні маркетингові підходи з галузевою специфікою, вимогами цифрової економіки та особливостями міжнародного конкурентного середовища. Ключовими стратегічними орієнтирами маркетингу логістичних підприємств на глобальних ринках є: побудова сильного бренду на основі стабільних показників якості обслуговування; формування та підтримка довгострокових партнерських відносин з клієнтами на базі CRM-технологій; активна цифровізація маркетингових процесів і каналів просування; гнучке поєднання стандартизованих глобальних рішень з адаптованими локальними маркетинговими стратегіями; розвиток системи аналітики та метрик ефективності маркетингу. Реалізація зазначених орієнтирів формує конкурентні переваги логістичного підприємства, необхідні для успішної діяльності у динамічному глобальному економічному просторі, та відкриває нові можливості для інтеграції вітчизняних логістичних операторів у міжнародні транспортно-логістичні системи.

Список використаних джерел

1. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. Washington DC : World Bank, 2023. 84 p. DOI: 10.1596/978-1-4648-1992-0

2. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 312 с.

3. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Логістика : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.

4. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-78

5. Сохацька О. М. (наук. ред.) Міжнародна логістика : електронний підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 370 с.

6. Посилкіна О. В. Тенденції розвитку логістики в Україні в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 110–118. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50

7. Валявська Н. М., Корнійко Я. Р., Міхеєв О. С. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-164

8. Arvis J.-F., Ojala L., Shepherd B., Ulybina D., Wiederer C. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. Washington DC : World Bank, 2023. DOI: 10.1596/39760

9. Чепеленко А. Маркетингові стратегії на світовому ринку товарів та послуг. Товари і ринки. 2023. № 4 (48). С. 4–13. DOI: 10.31617/tr.knute.2023(48)01

10. Литвиненко О. В. Цифрові інструменти маркетингу в логістичних компаніях України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 73. С. 45–52.

11. Колодізєва Т. О. Перспективи впровадження блокчейн-технології в транспортну логістику та управління ланцюгами поставок. Бізнес-Інформ. 2023. № 6. С. 184–190. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-6-184-190

12. Шкуренко О. В., Корнійко Я. Р. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку транспортно-логістичних підприємств в епоху цифровізації. Економічний вісник НГУ. 2022. № 77. С. 108–116.

13. Кобернюк С. О., Карпенко В. В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 204–212. DOI: 10.31649/ins.2023.1.204.212

14. Луцій О. М., Бондаренко В. М. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (32). С. 144–155. DOI: 10.25140/2411-5215-2022-4(32)-144-155

Р. І. Яриш,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Міжнародний менеджмент»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Мотивація персоналу є невід'ємною складовою успішного управління підприємством. У сучасному світі, де конкуренція росте, а вимоги зростають, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для досягнення успіху та стійкості бізнесу.

Мотивація – це те, що підтримує впевненість працівників у їхній значущості та спроможності досягти високих результатів. Якщо персонал відчуває, що їхні зусилля цінуються та їм надається стимул для досягнення успіху, вони відповідають більшою працездатністю, відданістю та ефективністю у своїй роботі.

У сучасній науковій літературі економічна категорія «мотивація» кожним автором трактується по-різному. Таким чином, сучасний погляд на це поняття досить багатогранний.

Отже, мотивація праці персоналу підприємства – це система заходів та стратегій, спрямованих на стимулювання співробітників до досягнення високої продуктивності та результативності у своїй роботі. Вона включає в себе широкий спектр дій, спрямованих на задоволення потреб та очікувань працівників, а також на підтримку їхнього професійного та особистісного розвитку.

Метою мотивації праці є стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності та ефективності у своїй діяльності. *Основні цілі мотивації праці включають [1, с.219]:*

1. Збільшення продуктивності. За допомогою ефективних мотиваційних методів можна збільшити виробничу потужність підприємства шляхом стимулювання працівників до більш високої працездатності та відданості роботі.
2. Підвищення якості роботи. Мотивовані працівники зазвичай проявляють більшу увагу до деталей та старанність у виконанні своїх обов'язків, що призводить до покращення якості продукції чи послуг.
3. Зниження текучості кадрів. Забезпечення мотивації праці може допомогти зберегти досвідчених працівників та зменшити текучість персоналу, що є важливим для стабільності підприємства.
4. Підвищення задоволеності праці. Мотивовані працівники зазвичай відчувають більшу задоволеність від своєї роботи та більшу внутрішню мотивацію до досягнення цілей.
5. Збільшення відданості компанії. Мотивація працівників може сприяти формуванню відчуття приналежності до компанії та збільшити рівень їхньої відданості та лояльності.

Загалом, цілі мотивації праці спрямовані на створення умов для успішного функціонування підприємства, розвитку його персоналу та досягнення стратегічних цілей. Шляхом стимулювання та мотивації працівників компанії

можуть забезпечити собі конкурентні переваги на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Загальний підхід до формування механізму мотивації полягає в уважному аналізі потреб та очікувань працівників, встановленні конкретних цілей, виборі відповідних інструментів мотивації, їх впровадженні та постійній оцінці. Такий підхід допомагає забезпечити максимальну ефективність та задоволення працівників.

Отже, мотивація є одним з ключових факторів успішного управління персоналом на будь-якому підприємстві. Її важливість полягає в тому, що вона стимулює працівників до досягнення поставлених цілей, підвищує продуктивність та забезпечує високий рівень задоволеності від роботи. Ефективне управління персоналом вимагає розуміння та врахування різних аспектів мотивації, а також вміння застосовувати різноманітні підходи для стимулювання працівників [19, с. 30].

По-перше, мотивація сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу. Індивіди, які відчуваються цінними та визнаними, більш схильні залишатися на підприємстві та віддавати йому перевагу у виборі місця праці. Завдяки ефективній мотивації, підприємство може зберегти свої найкращі кадри та запобігти їх втраті через конкуренцію.

По-друге, мотивовані працівники зазвичай виявляють більшу ефективність та продуктивність. Коли працівники відчувають зацікавленість у досягненні цілей компанії, вони більш мотивовані та цілеспрямовані у своїй роботі. Це призводить до покращення якості продукції та послуг, збільшення обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

По-третє, мотивація сприяє підвищенню задоволеності працівників від роботи. Забезпечення можливостей для професійного розвитку, визнання досягнень та відчуття важливості своєї роботи робить працю більш приємною та стимулюючою. Як результат, працівники відчуваються більш задоволеними своєю діяльністю, що збільшує їхню лояльність до підприємства та знижує ризик їхньої відправлення на конкуруючі ринки праці.

Щоб досягти ефективного управління персоналом, керівництву необхідно вдосконалювати свої навички у мотивації працівників. Це може включати розробку індивідуальних планів мотивації, створення стимулюючого робочого середовища та використання різних інструментів, щоб забезпечити високий рівень мотивації серед персоналу. Тільки з урахуванням мотиваційних факторів можна досягти успішного функціонування підприємства та забезпечити його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

2. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2016. № 1. С.29–33.

СЕКЦІЯ 5

МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

K. Augustyn,
Inżynier,
Studentka Wydziału Biotechnologii;
Kolegium Nauk Medycznych,
Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów (Polska)

WPŁYW KLIFU PATENTOWEGO I LEKÓW BIONASTĘPCZYCH NA FINANSOWANIE NFZ

Współczesna medycyna znajduje się w fazie intensywnej transformacji, w której tradycyjne leki chemiczne są coraz częściej zastępowane przez złożone cząsteczki biologiczne. Proces ich powstawania jest nierozerwalnie związany z rygorystycznym systemem ochrony własności intelektualnej. Patenty stanowią fundament innowacji farmaceutycznej, oferując producentom okresową wyłączność rynkową, niezbędną do zrekompensowania gigantycznych nakładów na badania i rozwój (R&D) [1]. Bez tego mechanizmu motywacja do poszukiwania nowych terapii w obszarach takich jak onkologia czy immunologia byłaby drastycznie ograniczona przez wysokie ryzyko finansowe.Kluczowym momentem w cyklu życia produktu leczniczego jest jednak wygaśnięcie ochrony, znane jako „klif patentowy" (ang. *patent cliff*)[1]. Zjawisko to inicjuje gwałtowną zmianę dynamiki rynkowej: monopol innowatora zostaje przerwany, co otwiera drogę do konkurencji. W obszarze leków małocząsteczkowych standardem są leki generyczne, które muszą cechować się identycznym składem i działaniem co pierwowzór[2].Sytuacja jest jednak znacznie bardziej złożona w przypadku leków biologicznych. Ich odpowiednikami są leki bionastępcze (ang. *biosimilars*), które ze względu na skomplikowaną strukturę białkową są „podobne, ale nie identyczne" z lekiem referencyjnym.Wprowadzenie tych leków stworzyło od 2013 roku realny potencjał konkurencji rynkowej i nadzieję na zwiększony dostęp do terapii przy niższych kosztach [3].

W tym procesie kluczową rolę odgrywają biotechnolodzy. Dzięki ich wiedzy możliwe jest odtworzenie skomplikowanej biosyntezy w żywych komórkach, co pozwala na produkcję leków biologicznych stosowanych w najcięższych schorzeniach, takich jak nowotwory czy udary [4]. Choć leki te stanowią ilościowo mniejszą część rynku, generują one ponad 20% całkowitych światowych wydatków na leki [4]. W Polsce, mimo dostępności tych technologii, wciąż widoczne są nierówności w dostępie do leczenia w porównaniu z Europą Zachodnią. Barierą są często restrykcyjne kryteria programów lekowych, a szansą na poprawę sytuacji byłoby przeniesienie części stabilnych terapii biologicznych do refundacji aptecznej [5].

Praca przygotowana pod opieką naukową dr inż. Małgorzaty Lechwar, Katedra Ekonomii i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Rzeszowski, mlechwar@ur.edu.pl

Celem niniejszego opracowania jest przegląd literatury przedmiotu oraz przeprowadzenie analizy dokumentacyjnej wpływu klifu patentowego na budżet NFZ. Praca koncentruje się na wykazaniu, jak wdrożenie leków bionastępczych generuje oszczędności pozwalające na finansowanie nowych innowacji medycznych.

Z perspektywy ekonomii zdrowia, klif patentowy to dla Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ) potężne narzędzie optymalizacji budżetu. Potencjał leków biopodobnych dla systemów ochrony zdrowia jest ogromny – konkurencja cenowa pozwala na drastyczne obniżenie kosztów terapii jednostkowej, co uwalnia środki na finansowanie nowych innowacji [6]. Aby w pełni wykorzystać ten mechanizm, konieczna jest edukacja i zrozumienie, że leki biologiczne bionastępcze przechodzą te same rygorystyczne badania co oryginały, gwarantując pacjentom bezpieczeństwo i skuteczność przy jednoczesnym zachowaniu stabilności finansowej publicznego płatnika [7].

Analiza finansowa polskiego systemu ochrony zdrowia w latach 2022–2026 ukazuje narastającą presję budżetową, w której innowacja medyczna staje się głównym generatorem kosztów. Programy lekowe, zdefiniowane jako świadczenia gwarantowane obejmujące terapie innowacyjnymi substancjami czynnymi niedostępnymi w standardowej refundacji [8], stanowią specyficzny obszar, w którym zjawisko *patent cliff* determinuje zdolność państwa do finansowania nowoczesnego leczenia.Zgodnie z Narodowym Rachunkiem Zdrowia za 2024 r., wydatki bieżące na ochronę zdrowia osiągnęły poziom 293,6 mld zł, co stanowi 8,0% PKB[9]. Choć jest to wzrost o ponad 20% względem roku poprzedniego, Polska wciąż znajduje się poniżej średniej krajów OECD (9–11% PKB), co wymusza na płatniku (NFZ) niezwykle precyzyjne zarządzanie dostępnymi środkami.Kluczowym trendem jest progresywna "publicyzacja" kosztów. Udział wydatków publicznych w systemie wzrósł do poziomu 77,8%, co przy jednoczesnym wzroście wartości refundacji leków na receptę do poziomu 13,3 mld zł w 2024 r. [9], pokazuje, że budżet państwa staje się głównym gwarantem bezpieczeństwa lekowego obywateli.To właśnie w programach lekowych, gdzie stosuje się zaawansowane cząsteczki biologiczne opracowane przez biotechnologów, najwyraźniej uwidacznia się tzw. zasada Pareto w farmacji. Zjawisko to polega na tym, że leki biologiczne i innowacyjne stanowią zaledwie niewielki odsetek wolumenu wszystkich opakowań leków wydawanych w Polsce, jednak odpowiadają za dominujący, nieproporcjonalnie wysoki procent całkowitych wydatków NFZ na refundację.Dynamika wzrostu kosztów w tym segmencie jest alarmująca – w ciągu ostatnich pięciu lat wydatki na programy lekowe wzrosły czterokrotnie[10].

- Wzrost kosztu jednostkowego: średni roczny koszt leczenia jednego pacjenta w programie lekowym wzrósł z 35 tys. zł do 42 tys. zł (dane na 2026 r.) [10, 11];
- Choroby rzadkie: W przypadku terapii rzadkich i ultrarzadkich, koszty te są wielokrotnie wyższe, co przy ograniczonej liczbie pacjentów drastycznie obciąża budżet.

Leki biologiczne odpowiadają obecnie za ponad 20% globalnych wydatków na leki, mimo że stosuje się je u relatywnie małej grupy pacjentów cierpiących na nowotwory czy choroby autoimmunizacyjne [4]. Sytuacja ta sprawia, że NFZ jest

zmuszony szukać oszczędności właśnie w tym obszarze poprzez wykorzystanie mechanizmu *patent cliff*.Równolegle do programów szpitalnych, gigantyczne obciążenie generuje refundacja apteczna. W okresie od grudnia 2024 do listopada 2025r. jej wartość wyniosła 15,5 mld zł (wobec 13,5 mld zł rok wcześniej) [11]. Największym wyzwaniem strukturalnym jest udział tzw. leków darmowych (grupy 65+, dzieci, kobiety w ciąży), który w ciągu dwóch lat wzrósł z 33% do aż 62% całkowitych kosztów refundacji aptecznej [11].Seniorzy 65+ są odbiorcami 95% leków z listy refundacyjnej, co w 2025 r. kosztowało budżet 7,3 mld zł[11].

W sytuacji wzrostu kwoty refundacji przy jednoczesnym braku istotnego wzrostu liczby pacjentów (stabilizacja na poziomie 23 mln osób), Ministerstwo Zdrowia wskazuje na konieczność usunięcia nieefektywności z systemu [11]. Narzędziem do osiągnięcia tego celu jest klif patentowy.Od 1 stycznia 2026 r. na listę refundacyjną trafiło 10 pierwszych odpowiedników leków oryginalnych [10].Wprowadzenie odpowiedników pozwala na redukcję ceny leku oryginalnego o 30% do nawet 80% w celu utrzymania się w grupie limitowej [10].Dzięki "uwolnieniu" środków z terapii, których patenty wygasły, NFZ mógł objąć refundacją 24 zupełnie nowe terapie (w tym 9 onkologicznych i 8 w chorobach rzadkich) w 2026 roku [10].Specjaliści podkreślają, że bez "balansu między innowacją a generyzacją", system nie byłby w stanie udźwignąć kosztów rosnącej biotechnologii przy jednoczesnym zachowaniu bezpłatnych list leków dla seniorów i dzieci [10, 11]. Klif patentowy nie jest zatem jedynie końcem monopolu firmy farmaceutycznej, ale fundamentem, na którym NFZ buduje możliwość finansowania kolejnych, jeszcze droższych przełomów medycznych, zapewniając ich powszechność i skuteczność identyczną z pierwowzorami [10].

Kluczowym wskaźnikiem efektywności zjawiska *patent cliff* jest dynamika pojawiania się na rynku leków bionastępczych. Od czasu zatwierdzenia pierwszego bionastępcy w Unii Europejskiej w 2006 roku, rynek ten przeszedł fundamentalną transformację, stając się filarem nowoczesnej polityki lekowej i głównym generatorem oszczędności dla systemów publicznych.Rozwój portfolio leków bionastępczych w Europie wykazuje tendencję wykładniczą. Według najnowszego raportu Komisji Europejskiej, o ile w 2016 roku na 28 rynkach europejskich dostępnych było jedynie 30 takich produktów, o tyle w 2020 roku liczba ta wzrosła do 91, osiągając w 2024 roku poziom co najmniej 134 zatwierdzonych produktów bionastępczych [12].

Sytuacja w Polsce odzwierciedla ten ogólnoeuropejski trend, choć z pewnym opóźnieniem względem liderów unijnych. Z danych porównawczych wynika, że w 2013 roku Polska dysponowała zaledwie kilkoma cząsteczkami bionastępczymi, podczas gdy w 2024 roku na polskim rynku dostępnych jest już 35 leków bionastępczych [12]. Dla porównania, w tym samym okresie Niemcy dysponowały 81 takimi produktami, a Francja 65, co pokazuje, że Polska plasuje się obecnie w środkowej części zestawienia europejskiego [12].

Wzrost znaczenia bionastępców widać wyraźnie w statystykach sprzedaży. Ogólny udział leków bionastępczych w całkowitym wolumenie sprzedaży leków biologicznych w Europie wzrósł z poziomu poniżej 5% w 2015 roku do 41% w 2024 roku [12]. Raport AUGMENT wskazuje, że mimo tego wzrostu, w wielu krajach

wykorzystanie bionastępców w niektórych grupach terapeutycznych wciąż pozostaje poniżej optymalnego poziomu, co sugeruje istnienie niewykorzystanego potencjału oszczędności [12].

Z punktu widzenia ekonomii zdrowia, najważniejszym parametrem jest zdolność leków bionastępczych do obniżania bariery wejścia do nowoczesnych terapii.Szacuje się, że faktyczne wykorzystanie bionastępców w 27 krajach Europy przyniosło do 2024 roku oszczędności przekraczające 13 miliardów euro [12].Wejście bionastępców na rynek doprowadziło do znaczącej poprawy relatywnej przystępności cenowej substancji biologicznych w stosunku do PKB w większości analizowanych krajów europejskich [12].Raport końcowy projektu AUGMENT (2025) podkreśla, że budowanie potencjału dla absorpcji leków bionastępczych wymaga podejścia wieloaspektowego. Zwrócono uwagę, że kluczowe dla dalszego rozwoju rynku jest wdrażanie polityk zachęt dla lekarzy (np. kwoty przepisywania leków biopodobnych) oraz edukacja pacjentów w celu zwiększenia zaufania do zamienników biologicznych [12]. Dla Polski oznacza to konieczność optymalizacji systemów przetargowych, aby nie tylko zwiększać liczbę dostępnych produktów, ale przede wszystkim ich realne wykorzystanie w praktyce klinicznej, co jest jedyną drogą do zniwelowania różnic w dostępie do leczenia względem Europy Zachodniej [12].

Kluczowym dowodem na skuteczność ekonomiczną zjawiska *patent cliff* w polskim systemie ochrony zdrowia jest analiza cenowa leków biologicznych przed i po wejściu konkurencji bionastępczej. Najbardziej reprezentatywnym przykładem tej transformacji jest adalimumab – przeciwciało monoklonalne stosowane w leczeniu m.in. reumatoidalnego zapalenia stawów oraz choroby Leśniowskiego-Crohna.Analizując oficjalne obwieszczenia Ministra Zdrowia, można zaobserwować spadek kosztów nabycia tej substancji przez podmioty lecznicze:

- Stan na luty 2017 r.: Według rozporządzenia/obwieszczenia z dnia 23 lutego 2017 r., lek oryginalny (Humira) kosztował 4 155,84 zł za jedno opakowanie. W tamtym okresie, ze względu na wysoką cenę, dostęp do terapii był limitowany surowymi kryteriami administracyjnymi;
- Stan na styczeń 2026 r.: Po wygaśnięciu ochrony patentowej i wprowadzeniu na listy refundacyjne odpowiedników bionastępczych, cena leku bionastępczego (np. Yuflyma) spadła do poziomu 1 036,80 zł.

Oznacza to spadek ceny o ponad 75% w skali niespełna dekady. Jest to przykład spadku ceny wywołanej przełamaniem monopolu.Zjawisko to ma bezpośrednie przełożenie na strukturę wydatków NFZ. Mechanizm refundacji nowoczesnych terapii w Polsce opiera się na tzw. Programach Lekowych [13]. Dzięki temu, że jednostkowy koszt dawki adalimumabu spadł czterokrotnie, NFZ mógł podjąć dwie kluczowe decyzje ekonomiczne:

1) Przy tym samym budżecie można obecnie objąć leczeniem czterokrotnie większą grupę chorych niż w 2017 roku;
2) Oszczędności wygenerowane na cząsteczkach, które "spadły z klifu", pozwalają na finansowanie zupełnie nowych, innowacyjnych cząsteczek w innych obszarach onkologii i immunologii, zgodnie z wykazem publikowanym przez Ministerstwo Zdrowia [13].

Pomimo sukcesów w obniżaniu cen jednostkowych, polski system ochrony zdrowia wciąż boryka się z problemem ograniczonej dostępności nowoczesnych terapii w porównaniu do innych krajów UE. Jak wskazuje PZPPF, pacjenci w Polsce mają dostęp do znacznie węższego katalogu leków biologicznych niż ich sąsiedzi z Europy Zachodniej [14]. Głównym wyzwaniem pozostają restrykcyjne kryteria programów lekowych, które sprawiają, że leczenie biologiczne jest często traktowane jako ostateczność, a nie standard. Rozwiązaniem ekonomicznym byłoby przeniesienie stabilnych terapii biologicznych do refundacji aptecznej, co zwiększyłoby egalitarność opieki zdrowotnej [14].

Klif patentowy oraz wprowadzenie leków bionastępczych stanowią kluczowy mechanizm optymalizacji budżetu NFZ, pozwalający na redukcję kosztów jednostkowych terapii nawet o 80%. Dzięki drastycznym oszczędnościom na cząsteczkach, które utraciły ochronę rynkową, płatnik publiczny zyskuje środki na finansowanie najnowocześniejszych przełomów medycznych w onkologii i chorobach rzadkich. Efektywne wykorzystanie tego zjawiska jest niezbędne do zniwelowania barier w dostępie do leczenia i zapewnienia stabilności polskiego systemu ochrony zdrowia.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Potkay, C., Gutierrez, G. D., Ferrante, G. B., Staines, D., Uitto, O. D., & Romeo, E. T. (2025). *Patents and intellectualproperty in drugdiscovery*. Reference Module in Chemistry, MolecularSciences and Chemical Engineering. Elsevier.

2. U.S. Food &Drug Administration (FDA). *GenericDrugFacts: GenericDrugsWork the Same as Brand-NameDrugs*. fda.gov.

3. Pentek, M., Zrubka, Z., &Gulacsi, L. (2017). *EconomicImpact of Biosimilars in Immune-MediatedInflammatoryDiseases*. Current Pharmaceutical Design, 23(44), 6770–6778.

4. Świerczyński, M. (red.), Lenarczyk, P. (2016). *Biologiczne produkty lecznicze. Aspekty prawne*. Wolters Kluwer, Warszawa.

5. Obarska, I. (2022). *Nierówności w dostępie do leczenia biologicznego w chorobach autoimmunizacyjnych w Europie. Refundacja apteczna szansą na poprawę efektywności leczenia w Polsce*. PZPPF, Warszawa.

6. Raport (2016). *Potencjał leków biopodobnych dla systemów ochrony zdrowia*. producencilekow.pl.

7. Materiały edukacyjne. *Leki Biologiczne*. producencilekow.pl.

8. Ministerstwo Zdrowia. *Programy lekowe – informacje ogólne*. gov.pl.

9. GUS. *Wydatki na ochronę zdrowia w latach 2022-2024*. stat.gov.pl.

10. Ministerstwo Zdrowia. *Komunikat: Nowa lista leków refundowanych od 1 stycznia 2026 r. – Dane o wydatkach i nowych terapiach*. gov.pl (marzec 2026).

11. Rynek Zdrowia. *Koszty refundacji leków coraz droższe, a korzystających z niej nie przybywa*. rynekzdrowia.pl (styczeń 2026).

12. Komisja Europejska: Europejska Agencja Wykonawcza ds. Zdrowia i Cyfryki, Vogler, S., Walter, M., Knoll, V. i Habimana, K., *Budowanie potencjału w celu wsparcia absorpcji leków biopodobnych w podejściu wieloaspektywnym –*

AUGMENT biopodobne – Raport z badania końcowego, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2025, https://data.europa.eu/doi/10.2925/2261232

13. Ministerstwo Zdrowia, *Programy lekowe*, dostęp online: https://www.gov.pl/web/zdrowie/programy-lekowe (dostęp: marzec 2026).

14. PZPPF. *PZPPF utworzyło sekcję „Leki Biologiczne dla Polski”*. https://www.google.com/search?q=chpl.com.pl (dostęp: marzec 2026).

О. В. Баєва,
доктор біологічних наук, професор,
завідувач кафедри громадського здоров’я та мікробіології;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ: ВПЛИВ НА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Стратегічне управління – це систематичний процес, в основу якого покладено фундаментальні принципи, які формують довгострокові цілі та досягнення візій організацією [1, с. 298]. У керівників закладів охорони здоров’я виникають труднощі щодо розробки та впровадження стратегічних ініціатив для досягнення основних цілей закладу, особливо в умовах реформування системи охорони здоров’я та низки невизначеностей, які надають непередбачувані наслідки воєнного стану. Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року негативно позначилося на виробничому потенціалі: завдало руйнівного впливу на фізичну інфраструктуру; вплинуло на демографічну структуру, внаслідок збільшення частки смертей працездатного населення та значних міграційних процесів, підірвало людський капітал та спричинило зниження інвестицій. В останні чотири роки система охорони здоров’я України функціонує в умовах екстремального тиску: численні пошкодження закладів охорони здоров’я; погіршення доступу до медичної допомоги, особливо в прифронтових регіонах країни [2. с.31]. Спостерігається збільшення кількості осіб з серцево-судинною та онкологічною патологією, з кожним місяцем збільшується чисельність людей з ампутаціями та іншими травмами, спричиненими військовою агресією, проте доступність медичної допомоги з протезування та ортопедії вкрай недостатня. Другою проблемою, викликаною війною, постає зростання потреби у психологічній допомозі як серед військових, так і серед мирного населення [3]. Вищезазначені проблеми, які повстали перед сучасною системою охороною здоров’я України, потребують перед кожним закладом охорони здоров’я постійного проведення аналізу швидкозмінного стану зовнішнього середовища та корегування стратегічних планів.

Стратегічне управління не є новітнім методом управління в сфері охорони здоров’я, проте частіше використовується на рівні державного управління у вигляді концепцій або прийнятих державою нормативно-правових актів.

Наприклад, у 2024 році в Україні набув чинності Закон «Про подолання туберкульозу», а міські громади розробляють, затверджують та впроваджують стратегічні багаторічні цільові Програми протидії захворюванню на туберкульоз. Ситуація з впровадженням в систему управління медичним закладом стратегічного менеджменту значно гірша.

Основна проблемою стратегічного менеджменту в сфері охорони здоров'я полягає у визначенні бажаного майбутнього стану для складного середовища сильно залежить від зовнішніх та внутрішніх непередбачуваних факторів та ризиків, властивих охороні здоров'я [4, с.52]. Зовнішні фактори включають нові нормативно-правові акти, прийняті у зв’язку з реформуванням системи охорони здоров’я та євроінтеграційними процесами, форс мажори, пов’язані з військовою російською агресією, спалахи захворювань або епідемії та пандемії, міжнародні біоетичні меморандуми про конфіденційність інформації або прийняття та затвердження нових клінічних протоколів. Внутрішні фактори включають інноваційні медичні та біотехнологічні технології, людські ресурси, фінанси, інфраструктуру та корпоративні рішення.

Формування стратегічного мислення та гнучкості може бути складним завданням для керівників закладів охорони здоров’я з базовою медичною освітою. Керівництво медичного закладу має забезпечити зв'язок між організаційною структурою та обраною стратегією розвитку. Структури включають мережі та взаємозв'язки або інтерфейси всередині організаційних секторів, а також інтерфейси із зовнішніми організаціями та партнерами. Ці інтерфейси існують між виконавчою політикою, місцевими організаціями та постачальниками послуг першої лінії. Ці рівні забезпечують стабільність, проникність, контроль, прозорість цілей та обмін знаннями [5, с.191]. Сила полягає в критичному зв'язку цих мереж з корпоративним порядком денним, який протікає через організацію.

Для формування ефективного стратегічного менеджменту в медичних закладах, стратегічні плани мають бути логічними, поетапними але гнучкими, відповідати систематичному процесу та загальній системі реформування системи охорони здоров’я в країні. Стратегія також вимагає сили, що походить від організаційних структур та здатності використовувати зв'язки між вузлами мережі багатопрофільного лікувально-профілактичного закладу з метою впорядкування для колективної роботи в процесі прийняття рішень.

Таким чином, стратегічне управління медичним закладом можна пояснити як складний, але прорахований план, який залежить від численних внутрішніх та зовнішніх факторів. Рухомі частини медичного закладу працюють разом для досягнення спільної стратегічної мети. Ризик невиконання або недосягнення мети може мати несприятливі наслідки та нести потенційну шкоду процесу надання медичної допомоги, а також її якості. Стратегія медичного закладу має бути систематичною, мати чіткий напрямок, бути гнучкою до змін та узгоджуватися з пріоритетами як закладу, так і суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Thompson, J. Strategic management. 1999. New York, NY.

2. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: реформа, стійкість і відновлення. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ. 2024. Ліцензія: CC BY-NC-SA 3.0 IGO URL: http://apps.who.int/iris

3. Захаров О. Криза охорони здоров'я в Україні: виклики, руйнування та парадоксальна статистика. Humanitarian Media Hub. 2025. URL: https://hmh.news/tag/vooz/

4. Willie, M. M. Strategies for enhancing training and development in healthcare management. *Advances in Human Resource Management Research.* 2025. №3(1). P. 44-59.

5. Price C. , Green W. & Suhomlinova O. Twenty-five years of national health IT: exploring strategy, structure, and systems in the English NHS. *Journal of the American Medical Informatics Association*. 2018. № 26(3). P. 188-197.

Є. О. Бідула,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОП «Менеджмент медичних закладів»;
науковий керівник:
О. В. Баєва,
доктор біологічних наук, професор,
завідувач кафедри громадського здоров'я;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

АТРИБУТИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Надання медичної допомоги є трудомістким процесом, який безпосередньо впливає на ефективність роботи лікарів та середнього медичного персоналу. Підвищення продуктивності праці зумовлене позитивно мотивованими працівниками. Кожна людина має унікальні потреби та бажання, які потребують задоволення. Соціальні, культурні та професійні фактори впливають на поведінку працівників, тому мотивація медичних працівників відображається в їхній поведінці на робочому місці та впливає на якість надання медичної допомоги, результати та ефективність діяльності закладів охорони здоров'я.

Низький рівень мотивації медичних працівників до роботи є критичним викликом для системи охорони здоров'я країн. Опитування міністерств охорони здоров'я багатьох країн показало, що низька мотивація вважається другою за важливістю проблемою медичних працівників після дефіциту медичного персоналу [1].

Для будь-якої організації охорони здоров'я вкрай важливо знати про благополуччя своїх працівників, щоб вони могли надавати високоякісну допомогу пацієнтам закладу. Фактично, персоналу лікарень важко задовольнити потреби своїх пацієнтів, якщо їхні особисті потреби не задоволені.

Розуміння атрибутів, що сприяють мотивації, може допомогти адміністраціям лікарень краще керувати своєю організацією щодо якості роботи працівників, ефективності, плинності кадрів та продуктивності.

Управління персоналом на сьогодні є однією з найбільш важливих функцій менеджменту медичних закладів, що здатна підвищувати їх ефективність. Будучи цілеспрямованою та систематичною функцією менеджменту медичного закладу, управління персоналом безпосередньо спрямоване на лікарів та середній медичний персонал, відповідно до вимог національної системи охорони здоров'я та конкретного медичного закладу. Серед критеріїв, що характеризують ефективну систему управління персоналом можна виділити наступні: орієнтація на стратегію управління, стимулювання праці персоналу, активна участь в системі управління, узгодженість дій та їх відпрацювання, надійність моделей і процедур праці [2, с. 139].

У процесі оптимізації управління персоналом насамперед керівник медичного закладу повинен приділяти увагу системі мотивації персоналу. До

мотивації персоналу можна віднести цілу низку складових, а саме мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби, мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості, мотивацію розвитку медичного персоналу, формування його особистого бренду поряд із зростанням бренду закладу охорони здоров'я.

Найважливішим критерієм мотивації є тип впливу, який може бути як прямим, так і непрямим. До прямого типу мотивації медичних працівників відносяться: пряма матеріальна мотивація (система оплати праці, премії, фінансові винагороди, грошові заохочення); непряма матеріальна мотивація або соціальний пакет; нематеріальна мотивація [3, с. 13].

Непряма мотивація не передбачає вплив на певного працівника, але проведені заходи повинні стимулювати його інтерес до праці та давати почуття задоволення від виконаної роботи.

Окрім прямого і непрямого типу мотивації в медичному закладі для оптимізації роботи медичного персоналу можуть застосовуватись інші типи, а саме: соціальна мотивація – працівник знає, що він частина колективу чи команди, і тому від нього також залежить результат, здоров'я пацієнта; психологічна мотивація – на кожного працівника впливає атмосфера, яка панує в колективі та є одним із головних стимулів надання медичної допомоги; кар'єрна та освітня мотивація.

Застосування всіх вищезазначених типів мотивації медичного персоналу є складовою кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я.

Мотивація медичного персоналу в сучасному складному середовищі вимагає не лише підвищення заробітної плати. Для підтримання морального духу та продуктивності праці важливе значення має збалансоване поєднання фінансових та нефінансових стимулів, включаючи емоційну підтримку, визнання, професійне зростання та належні умови праці [4, с. 129]. Лідерство відіграє ключову роль у формуванні культури підтримки та профілактиці професійного вигорання, особливо в умовах війни або високого хронічного стресу. Хоча універсальної моделі, яка підходить для всіх випадків, не існує, найефективнішими стратегіями мотивації є ті, що є адаптивними, враховують контекст і ґрунтуються як на теорії, так і на практиці. Триваюча трансформація системи охорони здоров'я в Україні дає можливість впроваджувати на рівні медичного закладу інтегровані моделі.

Список використаних джерел

1. Mathauer I, Imhoff I. Health Worker Motivation in Africa: the Role of Non-Financial Incentives and Human Resource Management Tools. Human Resources for Health. 2006. № 4(24) DOI: 10.1186/1478-4491-4-24

2. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип.1, № 60. С.135-141

3. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони

здоров'я, шляхи оптимізації: методичні рекомендації / Укл. В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.

4. Романенко С. В., Марчук І. А., Жарлінська Р. Г. Стратегії покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 125–132.

Ю. В. Бондарчук,
здобувач другого (магістрант) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
науковий керівник:
О. В. Баєва,
доктор біологічних наук, професор,
завідувач кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

ПРАКТИКИ ЕТИКО-ПРАВОВОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Медична етика розглядає стандарти поведінки та моральні принципи, що визначають, як фахівці мають діяти у різних ситуаціях [5, с. 6]. Для менеджменту медичних закладів важливо усвідомлювати, що такі заклади є соціальними підприємствами з економічним виміром, а керівники виступають моральними агентами, які несуть відповідальність за наслідки невиконання чи зловживань щодо пацієнтів та персоналу [1, с. 73]. Основоположними етичними принципами є автономія, благодіяння, ненашкодження, справедливість і правдивість, що забезпечують пацієнтоцентричний підхід та високу якість медичної допомоги. Їх доповнюють чесноти – вірність довірі, співчуття, обачність, справедливість, інтегритет і самозречення, на яких ґрунтується етичне лідерство [5, с. 6].

Етична культура в системі управління потребує формування етичних комітетів, постійного навчання персоналу та ефективних механізмів вирішення конфліктів інтересів. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20.08.2021 р. визначає необхідність впровадження індикаторів якості первинної медичної допомоги та системи моніторингу надання послуг, що повинно супроводжуватися дотриманням етичних та деонтологічних норм [5, с. 3]. Таким чином, медична етика є фундаментом для прийняття управлінських рішень та визначає цінності, на яких будується взаємодія між керівником, персоналом і пацієнтами.

Діяльність медичних закладів регулюється Конституцією України, Основами законодавства України про охорону здоров'я та іншими нормативними актами.

Правовий статус медичних працівників передбачає можливість притягнення до дисциплінарної, цивільно-правової, адміністративної та

кримінальної відповідальності. Наукові дослідження підкреслюють, що дисциплінарна відповідальність настає за порушення трудового законодавства, цивільно-правова – за порушення майнових і немайнових прав пацієнтів, адміністративна – за правопорушення, передбачені Кодексом України про адміністративні правопорушення, а кримінальна – за злочини проти життя та здоров'я людини [3, с. 146].

Кодекси етичної поведінки персоналу закладів охорони здоров'я формують внутрішні стандарти чесності, професіоналізму, підконтрольності та підзвітності [4]. Працівники мають діяти на підставі Конституції та законів України, сумлінно виконувати посадові обов'язки, забезпечувати раціональне використання ресурсів, дотримуватись високої культури спілкування та захищати конфіденційні дані [4]. Важливим є запобігання корупції та дотримання ліцензійних і акредитаційних вимог для закладів охорони здоров'я.

Крім того, нормативно-правове поле містить рішення щодо впровадження індикаторів якості, модернізації системи інтернатури та ліцензування, що сприяє підвищенню якості медичної допомоги та посилює відповідальність керівників за прийняття управлінських рішень [5, с. 3].

Соціальна відповідальність медичних закладів спрямована на забезпечення балансу між економічними результатами та суспільними очікуваннями. Вона включає ініціативи, які покращують якість надання медичних послуг та взаємодію з громадою: доступність і справедливі тарифи, етичну поведінку, гарантування безпеки, екологічну стійкість, прозорість і співпрацю з громадськістю [2, с. 1]. Соціальна відповідальність є органічною складовою діяльності медичних закладів і повинна відображатися в їхній місії та стратегії.

Основні аспекти етики в медицині – компетентність, конфіденційність, повага до пацієнтів, інформована згода, викорінення неетичної поведінки та відповідальність – мають бути інтегровані в систему соціальної відповідальності [2, с. 1]. Аналіз думок керівників та медичних працівників засвідчує, що навіть несвідомі дії персоналу часто відповідають принципам соціальної відповідальності; підвищення рівня знань менеджерів щодо сучасних інструментів соціальної відповідальності сприятиме підвищенню ефективності та іміджу закладів охорони здоров'я [2, с. 1].

Менеджмент медичних установ має реалізовувати соціальні програми, підтримувати громаду у кризових ситуаціях, розвивати партнерство з благодійними організаціями та волонтерами, впроваджувати енергоощадні та екологічні рішення, а також забезпечувати прозорість фінансової діяльності. Залучення пацієнтів і громадськості до оцінювання якості послуг та прийняття управлінських рішень підвищує рівень довіри і допомагає формувати позитивну репутацію закладу.

Список використаних джерел

1. Кічула М. Я., Паласюк Б. М., Кічула В. М. Пацієнтоорієнтоване лідерство в управлінні лікарнею: етична відповідальність і стратегічні ролі

медичних працівників. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2025. № 1. С. 73–77.

2. Ліпич Л. Соціальна відповідальність працівників закладів охорони здоров'я в контексті сталого розвитку. *Академічні візії*. 2024. С. 1–9.

3. Шевців М. Загальні аспекти юридичної відповідальності медичних працівників за законодавством України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2024, Вип. 85(1). С. 146–152.

4. Кодекс етичної поведінки працівників КНП «Гніванський центр первинної медико-санітарної допомоги». Затверджено головним лікарем КНП «Гніванський ЦПМСД», 2019. URL: https://gnivan.cpmsd.org.ua/kodeks-etichnoi-povedinki-vchiteliv-15-45-42-13-09-019/#:~:text=5

5. Сорока, І. С. Етико-деонтологічні аспекти в управлінні якістю роботи закладів охорони здоров'я = Ethical and deontological aspects in quality management of healthcare institutions: магістерська робота ; спец. 073 "Менеджмент". Миколаїв : НУК, 2021. 70 с.

Б. С. Гаврилишин,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Планування охорони здоров'я вимагає базового розуміння функціонування системи охорони здоров'я в певній країні. У будь-якій системі охорони здоров'я є три важливі елементи, які є тісно взаємозалежними, а саме: громада, система надання медичних послуг та середовище, в якому функціонують перші два елементи.

Планування – це систематичний процес визначення та уточнення бажаних майбутніх цілей, окреслення відповідних напрямків дій та визначення ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Планування в системі охорони здоров'я повинно бути спрямоване на покращення стану здоров'я певної групи населення, забезпечуючи при цьому рівність та справедливість доступу, а також реагування системи охорони здоров'я на потреби громади. План охорони здоров'я повинен досягати цієї мети шляхом надання ефективних та результативних медичних послуг, враховуючи наявні ресурси та наявні засоби та методи медичного обслуговування [1, с.141].

До них належать: перетворення «нової» заяви про політику охорони здоров'я на план дій; перетворення «генерального плану», такого як національний план, на районний план; перепланування на основі вже існуючого плану з метою перегляду існуючих проблем та потреб у сфері охорони здоров'я та надання послуг, які є більш ефективними та результативними; виникнення

нової проблеми зі здоров’ям, наприклад, СНІДу та вірусу Еболи, або повторна поява/відродження відомої проблеми зі здоров’ям, наприклад, туберкульозу та малярії, що може вимагати спеціальної стратегії або програми; дотримання необхідних стандартів та досягнення поставлених цілей; економія наявних ресурсів фінансових та людських ресурсів; забезпечення скоординованих зусиль та дій.

Планування в системі охорони здоров’я має передбачати: регіональні плани охорони здоров'я, розраховані на один рік. Такі плани називаються річними планами. Іноді район може мати плани, які виходять за межі одного року та охоплюють 2-3 роки. Також мають формуватися оперативні плани та перспективні бюджети, також відомі як середньострокові плани. Інший тип горизонту планування – це коли план охоплює період, що перевищує 3 роки, скажімо, до 5 років. Це називається довгостроковим планом.

Основними членами команди регіону з планування охорони здоров'я можуть бути: районний спеціаліст з планування та/або його технічний представник; члени Департаменту охорони здоров'я районної або міської адміністрації; представники громади та користувачі медичних послуг: пацієнти, юридичні особи, страхові компанії; представники закладу охорони здоров’я регіону.

Планування на основі доказової медицини підкреслює важливість використання місцевих даних або інформації, доступної в районі. Команда планування охорони здоров'я району повинна аналізувати та використовувати існуючі дані в процесі планування, наприклад, дані з Інформаційної системи управління охороною здоров'я.

Планування Програм з охорони здоров’я на регіональному рівні має передбачати процеси делегування планування та впровадження. Керівники та/або особи, відповідальні за районні медичні заклади (диспансер, медичний центр та лікарня) повинні бути ключовими гравцями в процесі планування та відповідати за виконання своїх планів охорони здоров'я та бюджетів [2, с.187].

Регіональні програми з зменшення захворюваності в регіоні мають формуватися та впроваджуватись у тісній співпраці з громадами, щоб надати останнім механізми для участі у визначенні пріоритетів. Слід запровадити різноманітні механізми зворотного зв'язку, щоб забезпечити, що система охорони здоров'я в цілому реагує на потреби громади, пацієнтів та клієнтів.

Список використаних джерел

1. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоровя в сучасних умовах. Вчені записки Університету «КРОК», 2024. №1(73), 139–146. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-139-146

2. Криничко Л.Р. Державне управління системою охорони здоров’я в умовах реформування: проблеми теорії та методології: монографія. Житомир: Вид. О.О. Євенок, 2020. 320 с

Т. І. Гичка,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРАТЕГІЇ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ

У новому конкурентному середовищі медичного бізнесу підприємницькі стратегії стають дедалі важливішими як для нових, так і для вже існуючих підприємств. Наприклад, через зростання динаміки навколишнього середовища та посилення глобальної конкуренції, підприємства, незалежно від їхнього віку чи розміру, змушені розробляти більше підприємницьких стратегій, щоб конкурувати та виживати. Вважається, що ці підприємницькі стратегії пов'язані з кращою продуктивністю та ефективністю діяльності медичного закладу. Вони спрямовані на виявлення можливостей та їх розвиток в напрямку конкурентних переваг. Саме тут перетинаються галузі підприємництва та стратегічного управління в медичному бізнесі.

Обидві академічні галузі зосереджені на процесі адаптації до змін та використання новітніх можливостей. Незважаючи на цю спільну спрямованість, вони розвивалися значною мірою незалежно одна від одної. Нещодавно вчені закликали до інтеграції двох галузей підприємництва та бізнесу [1, С. 32].

Потреба в інтеграції виникає, оскільки стратеги, з одного боку, потрібно використовувати ресурси для реалізації можливостей (здебільшого за невизначених умов), а підприємці, з іншого боку, повинні включати стратегічну перспективу у своє планування та дії.

У часи зростаючої невизначеності та швидкості змін виникають як нові загрози, так і нові можливості. Виявлення та використання цих можливостей є суттю підприємництва, тоді як сутність стратегічного управління полягає в тому, як ці можливості можна перетворити на стійкі конкурентні переваги.

Обидва напрями займаються створенням цінності, визнаючи це основною організаційною метою. Підприємницькі дії та стратегічні дії можуть сприяти створенню цінності незалежно, але вони можуть зробити ще більший внесок, коли вони інтегровані. Дійсно, пошук підприємницьких можливостей в сфері охорони здоров’я є водночас і стратегічною поведінкою з метою створення цінності. Центральним інтересом дослідників у стратегічному менеджменті є пояснення відмінностей між підприємствами у створенні ними вартості – інтерес, який дедалі більше поділяють і дослідники в галузі підприємництва в сфері охорони здоров’я.

Окрім «класичних» змінних, що описують підприємництво, таких як характеристики та мотивації підприємців, багато авторів надають перевагу більшому акценту на організаційних та стратегічних змінних [2. С. 432].

Інтеграція різних поглядів є ключем до більш плідних досліджень у підприємництві, і зокрема називають стратегічний менеджмент найперспективнішою галуззю для інтеграції в дослідження підприємництва.

Позитивні результати такої інтеграції можна спостерігати в реальному бізнес-житті, де підприємницькі медичні та стоматологічні практики більш схильні до впровадження стратегічного управління, ніж більш стабільні заклади охорони здоров’я державної та комунальної форм власності, які за своєю природою є більш консервативними.

Підприємництво та стратегічний менеджмент зробили свій унікальний та цінний внесок у теорію менеджменту. Хоча їхні фокуси відрізняються, обидва неминуче взаємопов'язані та часто доповнюють один одного, проте ці дві галузі насправді навіть нероздільні, утворюючи дві сторони однієї медалі, оскільки результати досліджень однієї не можна повністю зрозуміти без іншої.

Список використаних джерел

1. Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. The Entrepreneurship-Strategic Management Interface. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset Oxford: Blackwell. 2002. P. 19- 44.

2. Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. J. Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs. *Technovation,* 2000. № 20(8), 427-436.

С. П. Іващенко,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОП «Менеджмент медичних закладів»;
науковий керівник:
О. В. Баєва,
доктор біологічних наук, професор,
завідувач кафедри громадського здоров'я;
ПВНЗ Київський медичний університет, м. Київ

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ В ТОВ «IDC»

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні приватні медичні заклади стикаються з унікальним викликом: необхідністю балансувати між етичними імперативами надання якісної допомоги та економічними реаліями прибуткового бізнесу. Для клініки ТОВ «IDC», яка має значну базу пацієнтів, але потерпає від низького рівня внутрішнього менеджменту, впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) стає не просто технічним оновленням, а фундаментальним стратегічним інструментом. CRM-система дозволяє трансформувати «сирі» дані про візити у дієві управлінські рішення, оптимізуючи кожен етап «шляху пацієнта».

Синергія MIC та CRM передбачає побудову єдиного цифрового контуру.

Важливо розрізняти функції медичної інформаційної системи (MIC) та CRM, хоча їх синергія є критичною для управління ефективністю.

• MIC фокусується на організації клінічного процесу: веденні електронних медичних карток, обліку маніпуляцій та взаємодії з eHealth.

• CRM спрямована на збільшення продажів, маркетингову аналітику та персоніфіковану комунікацію з пацієнтами.

Для ТОВ «IDC» оптимальним рішенням є впровадження комплексної системи «2 в 1» (наприклад, таких як Doctor Eleks, IMEД або Medcenter+), що дозволяє автоматизувати як клінічні, так і адміністративні бізнес-процеси. Це усуває проблему «хаосу в документації», що була визначена як слабка сторона закладу.

Оптимізація комунікацій та управління пацієнтопотоком є одним із найбільш відчутних результатів впровадження CRM є автоматизація взаємодії з клієнтами. *Зокрема, вона передбачає:*

•Зниження рівня нез'явлень (No-show Rate). Високий показник «No-show» призводить до простою дороговартісного обладнання та професійного часу лікарів. Використання CRM для автоматичних СМС-нагадувань та сповіщень у месенджерах дозволяє знизити цей показник нижче 5%, що запобігає втратам доходу.

•Персоніфікацію та повторні візити до клініки. CRM дозволяє сегментувати базу пацієнтів за віком, історією лікування та вподобаннями. Для стоматології це можливість автоматично нагадувати пацієнтам про необхідність

професійної гігієни через 6 місяців, що безпосередньо впливає на показник LTV (Life Time Value) – пожиттєву цінність клієнта.

• Аналітику та підвищення якості менеджменту в стоматологічній клініці.

Слабка ланка ТОВ «IDC» – внутрішній менеджмент – долається через вбудовані інструменти звітності CRM-систем. *Зокрема:*

• Контроль завантаженості кабінетів: Система в реальному часі показує «вузькі місця» у розкладі, дозволяючи адміністраторам оперативно заповнювати вільні часові слоти.

• Моніторинг NPS (Net Promoter Score): CRM автоматизує збір відгуків після прийому. Показник NPS вище 45 вважається ознакою сильної лояльності пацієнтів. Оскільки професіоналізм лікарів IDC є сильною стороною, цифровізація відгуків дозволить використовувати цей ресурс для залучення нових пацієнтів через механізм «соціального доказу».

Відповідність стандартам ISO 9001:2015 через автоматизацію передбачає впровадження CRM є кроком до сертифікації за стандартом ISO 9001:2015, що було запропоновано у SWOT-аналізі як можливість для розвитку. Стандарт вимагає процесного підходу та орієнтації на замовника. *Автоматизація через CRM забезпечує:*

1. Чіткий розподіл відповідальності: кожна дія (запис, дзвінок, оплата) фіксується в системі за конкретним працівником.
2. Зменшення адміністративних помилок: чітке документування знижує ризики втрати даних.
3. Прийняття рішень на основі фактів: аналітика CRM замінює суб’єктивні відчуття керівництва об’єктивними цифрами.

Таким чином, впровадження CRM-системи у ТОВ «IDC» дозволить перетворити існуючу значну базу пацієнтів на активний ресурс росту прибутковості. Оптимізація бізнес-процесів через цифровізацію комунікацій, автоматизацію звітності та впровадження стандартів обслуговування нівелює слабкі сторони менеджменту та створює фундамент для сталого розвитку в умовах високої конкуренції. Успіх клініки у 2025–2026 роках залежав від здатності керівництва ТОВ «IDC» інтегрувати високий професіоналізм лікарів у системну цифрову модель управління.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
2. Kotenko S., Kobushko Ia., Heiets I., Rusanov O. KPI Model Impact on Employee Motivation and Competitiveness of Private Healthcare Facilities. *Health Economics and Management Review*, 2021. № 2. P. 31-42.
3. Стратегічне управління ефективністю бізнесу приватних медичних закладів: Комплексний аналіз результативності. *Науковий огляд*, 2024.
4. Clinic KPI Benchmarks for 2026: Key Metrics to Track. OmniMD Blog, 2025.
5. Що вибрати для клініки: CRM чи MIC. Аналітичний огляд IMED, 2023.

А. Р. Ісламов,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ Київський медичний університет, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей [1, с. 316].

У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, тобто з метою здійснення їх мотивування.

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже.

Американський учений Д. Аткінсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації. Він зазначав, що силу прагнення людини досягти поставленої мети можна відобразити такою формулою:

$$М = Пду \cdot Вдц \cdot Здц, \qquad (1)$$

де М – сила мотивації (прагнення); Пду – сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції; Вдц – суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі); Здц – значення досягнення даної мети (цілі) для людини [2 с.10].

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

Мотив – спонукальна причина дій і вчинків людей.

Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Мотив формується «всередині» людини і зумовлений багатьма чинниками. Одні й ті самі мотиви у

різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони формуються у процесі виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення цілі й спонукає людину до дії.

Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо. За одних обставин домінуючими є одні мотиви, а за інших – протилежні [1,с.112].

Особливостями мотивації медичного персоналу є:

1. Соціальна значущість праці – медичні працівники часто мотивовані бажанням допомагати людям, рятувати життя та покращувати здоров’я пацієнтів.
2. Високий рівень відповідальності – рішення медиків безпосередньо впливають на життя і здоров’я людей, що формує особливу професійну мотивацію.
3. Переважання внутрішньої мотивації – важливими є професійне покликання, моральне задоволення від результатів роботи, гуманістичні цінності.
4. Необхідність постійного професійного розвитку – медицина швидко розвивається, тому мотивація часто пов’язана з навчанням, підвищенням кваліфікації та науковою діяльністю.
5. Високий рівень емоційного навантаження – робота з хворими людьми, стресові ситуації, чергування та невідкладні стани впливають на систему мотивації.
6. Важливість нематеріального стимулювання – визнання, повага колег і пацієнтів, професійний статус та можливість кар’єрного росту.

Список використаних джерел

1. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.
2. Розвиток мотивації персоналу підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 К.Г. Наумік; Харк. держ. екон. ун-т. Харків, 2013. 19 с.

О. О. Коваленко,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Цифрова трансформація медичного менеджменту дедалі більше базується на використанні інструментів штучного інтелекту (ШІ) та бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI). Якщо класичні медичні інформаційні системи забезпечують накопичення й обробку даних, то ШІ та BI формують інструментарій для поглибленого аналізу, прогнозування та підтримки управлінських рішень.

Бізнес-аналітика (BI) у медичному менеджменті

Бізнес-аналітика в системі охорони здоров'я забезпечує перехід від інтуїтивного до доказового управління на основі агрегованих даних [1]. Використання сховищ даних (Data Warehouse) та ETL-процедур дозволяє інтегрувати клінічну, фінансову та адміністративну інформацію в єдину систему підтримки прийняття рішень (ETL (Extract, Transform, Load – витягнення, перетворення, завантаження) – фундаментальний процес інтеграції даних, який збирає інформацію з різних джерел, очищує та структурує її, а потім завантажує у центральне сховище (Data Warehouse) для аналітики. Він забезпечує перетворення «сирих» даних на якісну інформацію, придатну для прийняття бізнес-рішень) [2]. Популярними інструментами є Informatica, Microsoft SSIS, Apache Airflow, Talend тощо).

Згідно з дослідженнями, впровадження BI-платформ у лікарнях сприяє зниженню операційних витрат на 10–15% завдяки оптимізації ресурсів та прозорості фінансових потоків [3, с. 203]. Аналітичні панелі (Dashboards) забезпечують моніторинг ключових індикаторів ефективності (KPI) у режимі реального часу.

BI-системи формують аналітичний контур управління закладом охорони здоров'я, забезпечуючи трансформацію первинних клінічних та адміністративних даних у структуровану управлінську інформацію. На відміну від операційних інформаційних систем (HIS, EHR), BI орієнтована на стратегічний та тактичний рівні прийняття рішень.

Інструменти, такі як Microsoft Power BI та Tableau, застосовуються для інтерактивної візуалізації медичних та економічних показників. Їх інтеграція з електронними медичними записами створює основу для формування клініко-економічного аналізу діяльності ЗОЗ [1, с. 37].

Функціональні можливості BI в ЗОЗ

Моніторинг ключових показників ефективності:

- середня тривалість госпіталізації;
- коефіцієнт зайнятості ліжкового фонду;

- рівень повторних госпіталізацій;
- фінансові показники (собівартість випадку лікування, витрати на пацієнта).

Фінансова аналітика:
- аналіз структури доходів за пакетами медичних послуг;
- контроль дебіторської заборгованості;
- оцінка рентабельності відділень.

Клінічна аналітика:
- дотримання клінічних протоколів;
- частота ускладнень;
- фармакоекономічний аналіз.

Операційна аналітика:
- аналіз навантаження на персонал;
- оптимізація розкладу операційних;
- виявлення «вузьких місць» у маршруті пацієнта.

BI-платформи забезпечують формування інтерактивних дашбордів, багатовимірну агрегацію даних. Вони інтегруються з базами даних через SQL-запити та API, що відповідають стандартам інтероперабельності (зокрема, HL7 FHIR).

У медичних організаціях широко застосовуються такі інструменти, як Microsoft Power BI, Tableau та Qlik Sense. *Вони дозволяють:*
- автоматизувати управлінську звітність;
- візуалізувати клінічні та фінансові показники;
- інтегрувати дані з HIS, EHR, LIS та бухгалтерських систем;
- формувати прогностичні панелі управління.

Ефективне впровадження BI передбачає створення:
- централізованої бази агрегованої інформації (Data Warehouse);
- ETL-процесів для очищення та нормалізації даних;
- єдиної системи ідентифікації пацієнтів та медичних випадків;
- політики управління якістю даних (Data Governance).

Без належної структури даних аналітичні висновки можуть бути статистично некоректними або управлінськи нерелевантними.

Штучний інтелект (ШІ) в управлінні закладом охорони здоров'я

ШІ є наступним етапом розвитку аналітичної інфраструктури. Якщо BI відповідає на питання «що відбулося?» і «чому це сталося?», то ШІ дозволяє прогнозувати «що відбудеться?» та «яке рішення є оптимальним?». Штучний інтелект є логічним продовженням розвитку аналітичних систем. Алгоритми машинного навчання дозволяють переходити від описової до предиктивної та прескриптивної аналітики [4, с. 92].

Основні напрями застосування ШІ

1. Предиктивна аналітика. Алгоритми машинного навчання використовуються для:
- прогнозування госпіталізацій;
- оцінки ризику ускладнень;

- прогнозування навантаження на відділення;
- оптимізації ліжкового фонду.

2. Оптимізація ресурсів. ШІ-моделі дозволяють:
- формувати оптимальні графіки роботи персоналу;
- прогнозувати потребу в медикаментах;
- оптимізувати маршрути пацієнтів;
- зменшувати час очікування у відділеннях невідкладної допомоги.

Такі системи можуть інтегруватися з HIS та EHR через стандарти, розроблені Health Level Seven International.

3. Обробка природної мови (NLP). Технології NLP застосовуються для:
- аналізу лікарських записів;
- автоматичного кодування діагнозів;
- витягання структурованих даних з неструктурованих текстів.

Це дозволяє підвищити якість статистичної звітності та скоротити адміністративне навантаження на лікарів.

4. Підтримка управлінських рішень. Системи на основі ШІ здатні:
- моделювати сценарії розвитку закладу («ЯКЩО-ТО» аналіз);
- оцінювати наслідки зміни фінансування;
- прогнозувати вплив епідеміологічних факторів на навантаження.

Інтеграція BI та ШІ формує багаторівневу систему аналітики:
- Descriptive analytics (описова) – що відбулося;
- Diagnostic analytics – чому це сталося;
- Predictive analytics – що відбудеться;
- Prescriptive analytics – яке рішення оптимальне.

Таким чином, сучасний заклад охорони здоров’я переходить від реактивної моделі управління до проактивної, заснованої на даних (data-driven management).

Обмеження та ризики впровадження

Попри значні переваги, використання BI та ШІ супроводжується викликами:
- низька якість первинних даних;
- фрагментація інформаційних систем;
- кіберзагрози;
- ризик алгоритмічної упередженості (bias);
- потреба у висококваліфікованих аналітиках та data-science фахівцях.

Ефективність застосування ШІ напряму залежить від наявності стандартизованих даних, достатнього обсягу навчальних вибірок та чіткої нормативної бази. Також, в аналітичних звітах ВООЗ наголошується, що впровадження ШІ має супроводжуватися системами управління ризиками, аудитом алгоритмів та дотриманням принципів етичності [5].

BI забезпечує систематизацію та візуалізацію управлінської інформації, тоді як ШІ дозволяє здійснювати глибоку аналітику, прогнозування та оптимізацію процесів. Їх інтегроване використання створює основу для стратегічного розвитку закладу охорони здоров’я, підвищення економічної ефективності та якості медичної допомоги.

Список використаних джерел

1. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business. O'Reilly Media, 2013. 414 p.
2. ETL. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ETL.
3. LaValle S., Lesser E., Shockley R., Hopkins M., Kruschwitz N. Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value. MIT Sloan Management Review. 2011. Vol. 52(2). P. 21–32.
4. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. Hoboken : Pearson, 2021. 1136 p.
5. World Health Organization. Ethics and governance of artificial intelligence for health. Geneva : WHO, 2021. 164 p.

О. О. Коваленко,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
М. М. Гришков,
асистент кафедри фармакології та фармакотерапії,
директор Директорату з питань освіти;
Я. Ф. Ждан,
здобувач вищої освіти,
входить до реєстру
Експертів Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

МЕНЕДЖМЕНТ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ: СТУДЕНТОЦЕНТРОВАНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ТА ПРАКТИКИ

Сучасний менеджмент у медичній сфері переживає докорінну зміну парадигми (paradigm shift), де якість надання медичної допомоги безпосередньо залежить від якості підготовки майбутніх фахівців через реалізацію студентоцентрованого підходу [1]. Управління якістю (Quality Management) у медичних закладах освіти перестає бути лише механічним виконанням ліцензійних вимог і перетворюється на динамічний, системний процес взаємодії між адміністрацією, клінічними базами та студентами як активними стейкголдерами [2].

Студентоцентрованість як стратегія менеджменту (SCL)

Студентоцентроване навчання (Student-Centred Learning – SCL) вимагає від керівництва медичних установ переходу від моделі «передачі знань» до моделі «розвитку компетентностей» [3].

- *Гнучкість освітніх траєкторій:* менеджмент має забезпечувати умови для вибору студентами дисциплін, що стимулює їхню внутрішню мотивацію [4].

• *Партнерська модель:* студенти розглядаються як «співавтори» (co-creators) освітнього процесу, що мають право впливати на дизайн навчальних планів [5].

• *Інноваційне середовище:* керівництво повинно інвестувати в симуляційні технології та цифрові платформи, оскільки їх інтеграція покращує рівень клінічних навичок [6].

Інструменти впливу студентів на політику медичної установи

Ефективний менеджмент якості базується на функціонуванні «закритих циклів зворотного зв'язку» (closed feedback loops), де відгуки студентів призводять до конкретних управлінських змін [7] (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти впливу студентів на політику медичної установи

Інструмент впливу	Механізм впровадження та наслідки
Анкетування (Feedback)	Регулярне оцінювання курсів; результати мають публікуватися та обговорюватися з адміністрацією [8].
Представництво в Радах	Участь студентів (не менше 10%) у Вчених радах для прийняття стратегічних рішень [9].
Студентське самоврядування	Автономне управління бюджетами на студентські ініціативи та захист прав [10].
Зовнішня експертиза	Залучення студентів до акредитаційних груп як рівноправних партнерів у перевірці якості [11].

Міжнародний досвід менеджменту якості в медицині

Дослідження досвіду Сербії показує, що просте дотримання стандартів акредитації («compliance mindset») є недостатнім; необхідна внутрішня культура безперервного вдосконалення [2]. У Німеччині (Дрезден) управління якістю включає моніторинг клінічної практики через об'єктивні структуровані іспити (OSCE), де студенти отримують детальний фідбек [12]. В Ізраїлі акцент робиться на інтеграції дослідницької діяльності в навчальний процес та ранньому залученні студентів до клінічного менеджменту [13].

Настанови НАЗЯВО 2025 наголошують, що менеджмент ЗВО має не просто збирати анкети, а демонструвати студентам реальні зміни в програмах на основі їхніх зауважень [8]. Також важливою є роль технологій у сучасному освітньому менеджменті, що дозволяє вирівнювати якість освіти між регіонами [14].

Висновок. Сучасний менеджмент медичних установ та ЗВО остаточно відійшов від авторитарної моделі управління до моделі партнерства. Студентоцентрованість (SCL) сьогодні – це не лише педагогічний прийом, а стратегічний інструмент управління якістю, який дозволяє адаптувати підготовку фахівців до реальних потреб ринку охорони здоров'я [1, 6].

Студенти перестали бути пасивними споживачами освітніх послуг. Через інструменти зворотного зв'язку, представництво у вчених радах та участь у зовнішніх акредитаціях (зокрема за стандартами ESG та вимогами НАЗЯВО), вони безпосередньо впливають на формування освітньої політики та клінічної практики [8, 10]. Це створює систему «закритих циклів», де кожна скарга чи пропозиція має призводити до конкретного управлінського рішення.

Досвід таких країн, як Сербія та Німеччина, демонструє, що формальне дотримання стандартів акредитації (комплаєнс) є лише базовим рівнем. Ефективний менеджмент медичної установи передбачає формування внутрішньої культури якості, де прагнення до вдосконалення є природною потребою всіх учасників процесу – від ректора до студента-першокурсника [2, 12].

Цифровізація, впровадження симуляційних центрів та телемедичних технологій є критичними факторами успіху. Менеджмент, який інвестує в інноваційні методи навчання та оцінювання (наприклад, OSCE), забезпечує об'єктивність результатів та високу конкурентоспроможність своїх випускників на міжнародному рівні [14].

Для забезпечення високої якості вищої медичної освіти в Україні менеджмент закладів має зосередитися на:

- Інституціоналізації впливу студентів: наданні органам самоврядування реальних важелів впливу на зміст освітніх програм.
- Прозорості: публікації результатів моніторингу якості та звітів про вжиті заходи.
- Безперервному розвитку: інтеграції наукових досліджень у навчальний процес, що є світовим стандартом менеджменту в медицині [13].

Таким чином, студентоцентрований менеджмент є єдиним дієвим механізмом підготовки компетентного лікаря, здатного до ефективної роботи в сучасній динамічній системі охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Студентоцентрований менеджмент якості вищої освіти: інструменти впливу студентів на освітню політику закладу вищої освіти. *Науковий журнал*. 2026. № 2(60). С. 498–509. DOI: 10.52058/2786-4952-2026-2(60)-498-509.

2. Quality Management in Higher Medical Education: A Focus on Serbia / M. K. Milic et al. *Zenodo*. 2024. URL: https://zenodo.org/record/349

3. Overview on Student-Centred Learning in Higher Education in Europe / EHEA. URL: https://ehea.info/media.ehea.info/file/Student_centred_learning/63/2/Overview-on-Student-Centred-Learning-in-Higher-Education-in-Europe_679632.pdf

4. Менеджмент у сфері охорони здоров'я : навч. посіб. / за ред. В. М. Пашкова. Тернопіль, 2022. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/166de920-cf47-4b04-bd94-f851df026d15/content

5. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ : ТОВ «ЦС», 2015. 32 с.

6. Joudeh A., Peterson N., Karlsson M. Quality Management in Medical Education between Theory and Application: Paradigm Shift or Falsification? *ResearchGate*. 2022. DOI: 10.13140/RG.2.2.35949.67821.

7. Management of Higher Medical Education: A Systematic Review. *Journal of Education and Teaching (JET)*. URL: https://jet.or.id/index.php/jet/article/view/422

8. Забезпечення якості вищої освіти в Україні: навч.-метод. посіб. / А. Бутенко та ін. Київ : НАЗЯВО, 2025. 76 с.

9. Innovative Approaches to Quality in Medical Institutions. *Art of Medicine*. 2024. URL: https://art-of-medicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/782

10. Bologna with Student Eyes 2024. Brussels : European Students' Union, 2024. 112 p. URL: https://www.esu-online.org/publications/

11. Quality Management in Higher Medical Education / Electronic archive of Zhytomyr State University. URL: https://eprints.zu.edu.ua/29933/1/6.pdf

12. Quality Management of Medical Education at the Faculty of Medicine, University of Technology Dresden, Germany. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/23807623

13. Global Standards in Quality Management. *Rambam Maimonides Medical Journal (RMMJ)*. URL: https://www.rmmj.org.il/userimages/1403/1/PublishFiles/1436Article.pdf

14. The Role of Technology in Medical Education Management. *BRAJETS*. 2023. URL: https://brajets.com/brajets/article/view/1456

О. О. Коваленко,
кандидат наук державного управління,
доцент кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
С. М. Зеленцова,
кандидат історичних наук, доцент,
завуч кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
О. В. Тимчик,
кандидат біологічних наук, доцент,
доцент кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ВНУТРІШНЬО ЛІКАРНЯНИМИ ІНФЕКЦІЯМИ (ВЛІ)

Управління ВЛІ в сучасній системі охорони здоров'я України базується на поєднанні адміністративного контролю, доказової медицини та стандартів якості.

Системний підхід та нормативне регулювання

Основою менеджменту ВЛІ в Україні є наказ МОЗ №1614 [1], який радикально змінив підхід від "пасивного збору статистики" до активного управління ризиками через створення Відділів інфекційного контролю (ВІК). Згідно з цим документом, менеджмент закладу зобов'язаний впроваджувати стандартні операційні процедури (СОП), зразки яких розробляються для кожної маніпуляції [2].

Менеджмент медсестринства та безпека середовища

Сучасна *Концепція розвитку медсестринства* [3] визначає медичну сестру як ключового менеджера з безпеки пацієнта. Основними функціями у цьому напрямку є:

- *Операційне управління:* контроль за дотриманням алгоритмів дезінфекції та стерилізації.
- *Управління ресурсами:* планування потреби у засобах індивідуального захисту (ЗІЗ) та антисептиках.
- *Проєктний менеджмент:* впровадження ініціатив на кшталт проекту *"Чиста лікарня – безпечна для пацієнта"* [4], що дозволяє стандартизувати гігієнічні процеси на рівні цілого закладу.

Функції контролю та моніторингу

Менеджмент ВЛІ неможливий без ефективного зворотного зв'язку. До основних інструментів контролю належать:

- *Епідеміологічний нагляд:* виявлення та реєстрація інфекцій не для покарання, а для аналізу причин.
- *Аудит гігієни рук:* вимірювання комплаєнсу (відповідності) персоналу вимогам ВООЗ.
- *Фармацевтичний менеджмент:* впровадження програм адміністрування антибіотиків для стримування резистентності.

Сучасне управління ВЛІ в Україні трансформувалося з формального статистичного обліку в активну управлінську стратегію. Згідно з наказом МОЗ №1614, ключовим елементом стає не пошук винних, а створення системи, яка унеможливлює помилку. Створення Відділів інфекційного контролю (ВІК) – це перехід до професійного менеджменту ризиків на рівні кожного відділення.

Ефективність менеджменту прямо залежить від якості розробки та впровадження Стандартних операційних процедур (СОП). Стандартизація всіх маніпуляцій – від гігієни рук до догляду за центральним венозним катетером – мінімізує вплив людського фактора та забезпечує стабільну якість медичної допомоги.

Згідно з Концепцією розвитку медсестринства, медична сестра стає основним менеджером інфекційної безпеки «біля ліжка хворого». Саме на середню ланку лягає функція операційного контролю, навчання персоналу та впровадження інноваційних технологій (наприклад, системи «Чиста лікарня»), що робить медсестру повноцінним суб'єктом управління якістю.

Менеджмент ВЛІ має чітке економічне обґрунтування. Інвестиції в якісні дезінфектанти, сучасне стерилізаційне обладнання та безперебійне постачання ЗІЗ є значно меншими, ніж витрати на подолання наслідків інфікування: закупівлю антибіотиків резерву, компенсацію позовів та оплату додаткових ліжко-днів.

Найвищий рівень менеджменту ВЛІ досягається через формування культури безпеки. *Це передбачає:*

- Відкритість у звітуванні про інциденти.
- Постійний аудит з миттєвим зворотним зв'язком (Audit & Feedback).
- Впровадження програм адміністрування антимікробних препаратів (Antimicrobial Stewardship) для збереження ефективності лікування в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Про організацію профілактики інфекцій та інфекційного контролю в закладах охорони здоров’я та установах/закладах надання соціальних послуг населенню: Наказ МОЗ України від 03.08.2021 № 1614. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1318-21

2. Зразки локальних протоколів та СОПів. Дніпровський центр ПМСД. URL: https://nurse.dniprophc.com.ua/wp-content/uploads/2021/05/Zrazki.pdf

3. Концепція розвитку медсестринства в Україні на 2021-2030 рр. МОЗ України. URL: https://clinic.gov.ua/wp-content/uploads/Концепція-Медсестринство-28-12-2025.pdf

4. Чиста лікарня – безпечна для пацієнта: чи можливо це в Україні? *Український медичний часопис (UMJ)*. 2018. URL: https://umj.com.ua/uk/publikatsia-115378-chista-likarnya-bezpechna-dlya-patsiyenta-chi-mozhlivo-tse-v-ukrayini

5. Guidelines on Core Components of Infection Prevention and Control Programmes at the Facility Level. Geneva : World Health Organization, 2019. 58 p. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789241550550

6. Менеджмент у сфері охорони здоров’я : навч. посіб. / за ред. В. М. Пашкова. Тернопіль, 2022. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/166de920-cf47-4b04-bd94-f851df026d15/content

7. Pittet D., Allegranzi B., Boyce J. The World Health Organization Guidelines on Hand Hygiene in Health Care and Their Consensus Recommendations. Geneva : World Health Organization, 2009. 270 p.

Т. В. Козлова,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ Київський медичний університет, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Стабільне функціонування організації в ринковому просторі безпосередньо пов’язане з ефективним використанням різноманітних ресурсів і в першу чергу ресурсів праці. Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах зростає значущість та рівень вимог до підбору персоналу. Якість проведення підбору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку.

Підбір персоналу – це система заходів, що здійснюються організацією для залучення працівників, які володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатні виконувати необхідні посадові обов'язки [1, с. 145].

Керівництво підприємств проводить підбір тоді, коли виникає або усвідомлюється потреба у працівниках певної професії і кваліфікації. На визначення потреб організації в робочій силі впливають зовнішні й внутрішні чинники (рис 1. [1, с. 174].

До зовнішніх чинників належить реалізація тактичних і стратегічних завдань. Під реалізацією тактичних і стратегічних виробничих завдань організації розуміють плани з нарощення випуску продукції, проведення структурних змін, удосконалення технології тощо, для яких необхідні додаткові людські ресурси.

Під внутрішніми факторами розвитку робочої сили розуміють звільнення за власним бажанням, вихід працівника на пенсію, перебування у відпустці по догляду за дитиною, захворювання та ін. Відділ управління персоналом зобов'язаний відслідковувати цю динаміку й завчасно прогнозувати її розвиток.

Головне завдання менеджера з персоналу – забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Підбір нового персоналу для підприємства в кінцевому результаті зводиться до певного алгоритму дій і від якості підібраних кандидатів на вакантні посади, залежать запланований результат роботи підприємства [2, с. 98].

Для забезпечення ефективного пошуку співробітників необхідно дотримуватися принципів та особливостей підбору персоналу. Якщо при підборі персоналу допустити помилку – може постраждати робота всієї компанії.

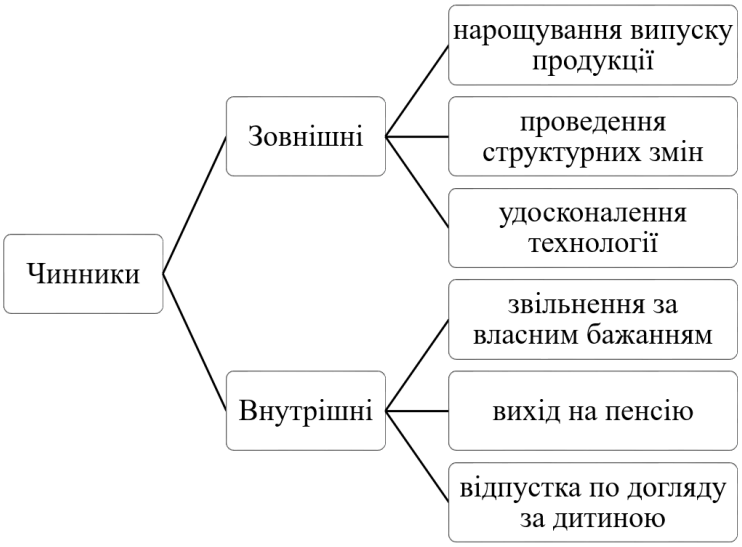


Рис. 1. Основні чинники, які впливають на потребу організації в робочій силі

Особливостями добору персоналу в медичних закладах є:

1. Високі кваліфікаційні вимоги – кандидати повинні мати відповідну медичну освіту, сертифікати, ліцензії та підтверджений досвід роботи.
2. Перевірка професійної компетентності – часто проводяться співбесіди з фахівцями, тестування знань, оцінювання практичних навичок.
3. Високий рівень відповідальності – робота пов’язана зі здоров’ям і життям пацієнтів, тому особлива увага приділяється професійній етиці та відповідальності.
4. Психологічна придатність – важливі стресостійкість, емпатія, комунікабельність, здатність працювати з пацієнтами та їх родичами.
5. Дотримання медичної етики та деонтології – персонал повинен дотримуватися норм конфіденційності та професійної поведінки.
6. Необхідність постійного підвищення кваліфікації – медичні працівники повинні регулярно проходити навчання, курси та атестації.
7. Перевірка стану здоров’я кандидата – медичний персонал сам повинен відповідати певним вимогам щодо стану здоров’я.
8. Командна робота – важливо оцінювати здатність працювати в мультидисциплінарній команді (лікарі, медсестри, адміністративний персонал).

Список використаних джерел

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: «Кондор», 2015. 308 с.
2. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник Київ: Кондор, 2017. 224 с.

О. М. Колмакова,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу;
К. О. Бєлянцев,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту і публічного адміністрування;
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків

ЦИФРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток фармацевтичної галузі характеризується високим рівнем конкуренції, швидким впровадженням інновацій та жорсткими регуляторними вимогами. У таких умовах стратегічне управління персоналом стає ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності фармацевтичних підприємств. Персонал фармацевтичних компаній є важливим стратегічним ресурсом, від професійності та компетентності якого залежить якість лікарських засобів, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Цифровізація економіки суттєво трансформує підходи до управління персоналом. Використання цифрових технологій створює нові можливості для стратегічного планування, аналізу, розвитку та мотивації персоналу фармацевтичних підприємств. У цьому контексті цифрове забезпечення стратегічного управління персоналом стає важливим елементом підвищення ефективності діяльності фармацевтичних організацій.

Важливу роль у цьому процесі відіграє активне використання HR-аналітики та цифрових інструментів, які дозволяють здійснювати обґрунтований моніторинг стану персоналу, прогнозувати кадрові ризики та підвищувати якість управлінських рішень.

Зосередження уваги на довгостроковому розвитку людського капіталу, зокрема через інвестиції в навчання, розвиток лідерських якостей та добробут співробітників, вважається ключовим фактором забезпечення стійкої конкурентоспроможності компаній у динамічному ринковому середовищі.

Аналіз стратегій управління людськими ресурсами у фармацевтичних корпораціях показує, що HR-стратегії в цій галузі мають чітко стратегічний характер і формуються у тісному зв'язку з інноваційною діяльністю, суворими

нормативними вимогами та високими етичними стандартами ведення бізнесу (рис. 1).

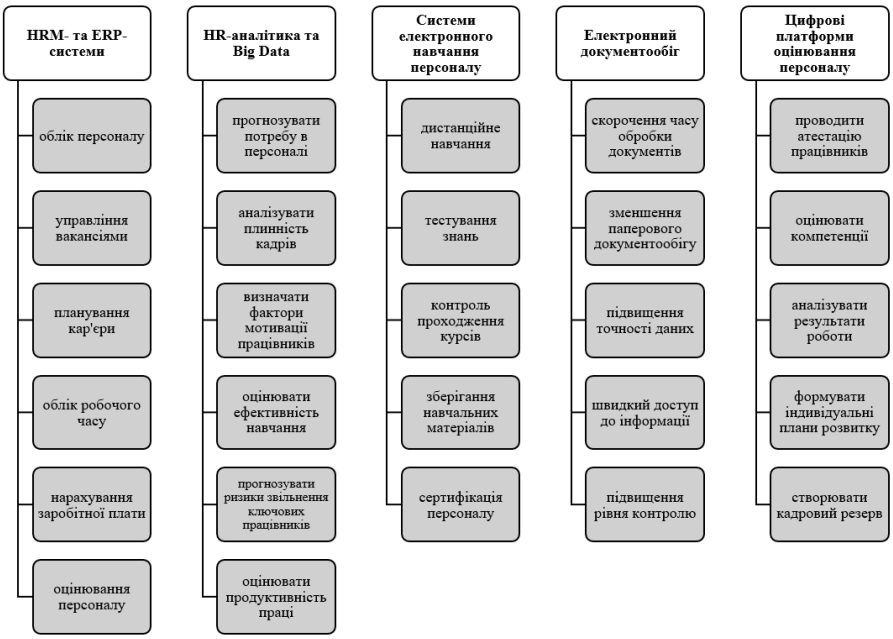


Рис. 1. Основні цифрові інструменти стратегічного управління персоналом
Джерело: розроблено автором на основі [1-12]

Особливості фармацевтичної галузі, зокрема тривалі цикли досліджень і розробок, високий рівень наукової інтенсивності продукції та значні ризики, вимагають довгострокового планування людських ресурсів і цілеспрямованого розвитку наукового та управлінського потенціалу. У цьому контексті ключовими пріоритетами стратегічного управління людськими ресурсами є підбір, утримання та розвиток висококваліфікованих фахівців у сферах досліджень, клінічних випробувань, виробництва та регуляторної підтримки, а також ефективне управління знаннями як критично важливим нематеріальним активом організації. Важливу роль відіграє забезпечення сталого розвитку людського капіталу шляхом створення сприятливого організаційного середовища, запобігання професійному вигоранню та підтримки безперервного навчання персоналу.

Активне використання HR-аналітики дозволяє фармацевтичним корпораціям відстежувати ключові кадрові показники, своєчасно виявляти кадрові ризики, такі як плинність критично важливих фахівців або зниження залученості персоналу, та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підтримку довгострокової конкурентоспроможності та інноваційної стійкості підприємств (рис. 2).

Рис. 2. Особливості стратегічного управління персоналом в провідних фармацевтичних корпоративних об'єднаннях світу

Джерело: розроблено автором на основі [1-12]

Цифрове забезпечення стратегічного управління персоналом є важливою складовою розвитку сучасних фармацевтичних підприємств. Використання HRM-систем, HR-аналітики, електронного навчання та електронного документообігу дозволяє підвищити ефективність кадрової політики та якість управлінських рішень.

Цифровізація управління персоналом сприяє оптимізації використання трудового потенціалу підприємства, підвищенню рівня професійної підготовки працівників і забезпеченню відповідності міжнародним стандартам якості.

Подальший розвиток цифрових технологій створює нові можливості для стратегічного управління персоналом фармацевтичних підприємств і є важливим фактором їхнього сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Novartis Careers. URL: https://www.novartis.com/careers
2. Novartis About Us. URL: https://www.novartis.com/about
3. Roche Careers. URL: https://www.roche.com/careers.htm
4. Roche About Us. URL: https://www.roche.com/about.htm
5. Pfizer Careers. URL: https://www.pfizer.com/careers
6. Pfizer About Us. URL: https://www.pfizer.com/about
7. Sanofi Careers. URL: https://www.sanofi.com/en/careers
8. Sanofi About Us. URL: https://www.sanofi.com

9. Johnson & Johnson Careers. URL: https://www.careers.jnj.com
10. Johnson & Johnson About Us. URL: https://www.jnj.com/about-jnj
11. AstraZeneca Careers. URL: https://careers.astrazeneca.com
12. AstraZeneca Our Company. URL: https://www.astrazeneca.com

Є. М. Кривенко,
кандидат медичних наук,
доцент кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
О. В. Баєва,
доктор біологічних наук, професор,
завідувач кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я є стратегічним напрямом розвитку галузі як на глобальному, так і на національному рівні. В умовах зростання навантаження на заклади охорони здоров'я (ЗОЗ), дефіциту ресурсів та необхідності забезпечення прозорості управлінських процесів інформаційні технології (ІТ) стають ключовим інструментом підвищення ефективності медичного менеджменту.

Згідно з аналітичними матеріалами World Health Organization, цифрові системи сприяють підвищенню доступності медичної допомоги, якості клінічних рішень та оптимізації використання фінансових ресурсів [1, с. 12]. Концепція eHealth передбачає інтеграцію електронних сервісів, телемедицини, систем підтримки клінічних рішень і аналітичних платформ у єдиний інформаційний простір.

Електронні медичні записи (EHR/EMR)

Базовим компонентом цифрової інфраструктури є електронні медичні записи (Electronic Health Record, EHR). Вони забезпечують централізоване зберігання клінічної інформації, доступ до історії хвороби, результатів лабораторних досліджень та інструментальних обстежень.

EHR сприяють зменшенню кількості медичних помилок, підвищують швидкість прийняття рішень і забезпечують міждисциплінарну взаємодію фахівців [2, с. 45]. Водночас актуальними залишаються проблеми інтероперабельності, стандартизації даних і кібербезпеки.

Госпітальні інформаційні системи (HIS)

Hospital Information System (HIS) – це комплексна система управління адміністративними та клінічними процесами в ЗОЗ. Вона охоплює реєстратуру, фінансовий облік, кадрові ресурси, аптечні та складські модулі.

HIS дозволяє здійснювати управління потоками пацієнтів, планування ліжкового фонду та моніторинг витрат [3, с. 28]. Використання аналітичних інструментів у межах HIS забезпечує формування управлінської звітності та стратегічне планування розвитку закладу.

Лабораторні та радіологічні інформаційні системи (LIS, PACS)

Лабораторні інформаційні системи (LIS) автоматизують процеси обробки замовлень, контролю якості та передачі результатів досліджень. Інтеграція LIS з EHR мінімізує часові затрати й виключає дублювання інформації [4, с. 67].

Системи PACS (Picture Archiving and Communication System) забезпечують зберігання та обмін медичними зображеннями (рентген, КТ, МРТ). Їх впровадження сприяє формуванню єдиного діагностичного простору та підвищує оперативність прийняття клінічних рішень.

Системи підтримки клінічних рішень (CDSS)

Clinical Decision Support Systems (CDSS) використовують алгоритми, клінічні протоколи та інструменти штучного інтелекту для допомоги лікарю у виборі оптимальної тактики лікування.

CDSS зменшують ризик фармакологічних помилок, сприяють дотриманню стандартів доказової медицини та покращують клінічні результати лікування [2, с. 93]. У поєднанні з великими масивами даних (Big Data) такі системи стають основою предиктивної аналітики.

Інтероперабельність та стандартизація

Ключовою умовою ефективного функціонування інформаційних систем є дотримання міжнародних стандартів обміну даними. Стандарт Health Level Seven International (HL7) забезпечує уніфіковану структуру передачі клінічної інформації, а міжнародна класифікація хвороб (ICD) дозволяє стандартизувати діагностичні коди.

Інтероперабельність сприяє безперервності медичної допомоги та формуванню національних реєстрів пацієнтів [1, с. 41].

Аналітика та штучний інтелект у медичному менеджменті

Сучасні BI-платформи дозволяють керівництву ЗОЗ аналізувати ключові показники діяльності: фінансові витрати, середню тривалість госпіталізації, навантаження на персонал.

Алгоритми штучного інтелекту застосовуються для прогнозування заповненості ліжок, оптимізації маршрутів пацієнтів та моделювання сценаріїв управління ресурсами [5, с. 118].

Такі технології підвищують адаптивність системи охорони здоров’я в умовах кризових ситуацій.

Особливості впровадження IT у ЗОЗ

Процес цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що включає:

- аудит існуючих процесів;
- оцінку технічної інфраструктури;
- підготовку персоналу;
- забезпечення інформаційної безпеки.

В Україні розвиток eHealth здійснюється в межах державної стратегії цифровізації, що передбачає інтеграцію медичних інформаційних систем у єдиний електронний простір [4, с. 12].

Інформаційні системи є фундаментальним елементом сучасного управління закладом охорони здоров'я. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості медичних послуг та забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Подальший розвиток цифрових технологій у сфері охорони здоров'я має ґрунтуватися на принципах інтероперабельності, кібербезпеки та доказової медицини. Інтеграція аналітики та штучного інтелекту відкриває нові можливості для стратегічного управління та прогнозування діяльності ЗОЗ.

Список використаних джерел

1. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva : WHO, 2021. 74 p.

2. Shortliffe E. H., Cimino J. J. Biomedical Informatics: Computer Applications in Health Care and Biomedicine. 4th ed. London : Springer, 2014. 965 p.

3. Wager K. A., Lee F. W., Glaser J. P. Health Care Information Systems: A Practical Approach for Health Care Management. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2017. 624 p.

4. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Система охорони здоров'я України: сучасні виклики та перспективи розвитку. Київ : Сфера, 2018. 240 с.

5. Reddy S., Allan S., Coghlan S., Cooper P. A governance model for the application of AI in health care. Journal of the American Medical Informatics Association. 2020. Vol. 27(3). P. 491–497.

Є. М. Кривенко,
кандидат медичних наук,
доцент кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
О. О. Коваленко,
здобувач другого (магістр) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Цифрова трансформація медичного менеджменту дедалі більше базується на використанні інструментів штучного інтелекту (ШІ) та бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI). Якщо класичні медичні інформаційні системи забезпечують накопичення й обробку даних, то ШІ та BI формують інструментарій для поглибленого аналізу, прогнозування та підтримки управлінських рішень.

Бізнес-аналітика (BI) у медичному менеджменті

Бізнес-аналітика в системі охорони здоров'я забезпечує перехід від інтуїтивного до доказового управління на основі агрегованих даних [1]. Використання сховищ даних (Data Warehouse) та ETL-процедур дозволяє інтегрувати клінічну, фінансову та адміністративну інформацію в єдину систему підтримки прийняття рішень (ETL (Extract, Transform, Load – витягнення, перетворення, завантаження) – фундаментальний процес інтеграції даних, який збирає інформацію з різних джерел, очищує та структурує її, а потім завантажує у центральне сховище (Data Warehouse) для аналітики. Він забезпечує перетворення «сирих» даних на якісну інформацію, придатну для прийняття бізнес-рішень) [2]. Популярними інструментами є Informatica, Microsoft SSIS, Apache Airflow, Talend тощо.

Згідно з дослідженнями, впровадження BI-платформ у лікарнях сприяє зниженню операційних витрат на 10–15% завдяки оптимізації ресурсів та прозорості фінансових потоків [3, с. 203]. Аналітичні панелі (Dashboards) забезпечують моніторинг ключових індикаторів ефективності (KPI) у режимі реального часу.

BI-системи формують аналітичний контур управління закладом охорони здоров'я, забезпечуючи трансформацію первинних клінічних та адміністративних даних у структуровану управлінську інформацію. На відміну від операційних інформаційних систем (HIS, EHR), BI орієнтована на стратегічний та тактичний рівні прийняття рішень.

Інструменти, такі як Microsoft Power BI та Tableau, застосовуються для інтерактивної візуалізації медичних та економічних показників. Їх інтеграція з електронними медичними записами створює основу для формування клініко-економічного аналізу діяльності ЗОЗ [1, с. 37].

Функціональні можливості BI в ЗОЗ

Моніторинг ключових показників ефективності:
- середня тривалість госпіталізації;
- коефіцієнт зайнятості ліжкового фонду;
- рівень повторних госпіталізацій;
- фінансові показники (собівартість випадку лікування, витрати на пацієнта).

Фінансова аналітика:
- аналіз структури доходів за пакетами медичних послуг;
- контроль дебіторської заборгованості;
- оцінка рентабельності відділень.

Клінічна аналітика:
- дотримання клінічних протоколів;
- частота ускладнень;
- фармакоекономічний аналіз.

Операційна аналітика:
- аналіз навантаження на персонал;
- оптимізація розкладу операційних;
- виявлення «вузьких місць» у маршруті пацієнта.

BI-платформи забезпечують формування інтерактивних дашбордів, багатовимірну агрегацію даних. Вони інтегруються з базами даних через SQL-запити та API, що відповідають стандартам інтероперабельності (зокрема, HL7 FHIR).

У медичних організаціях широко застосовуються такі інструменти, як Microsoft Power BI, Tableau та Qlik Sense. Вони дозволяють:
- автоматизувати управлінську звітність;
- візуалізувати клінічні та фінансові показники;
- інтегрувати дані з HIS, EHR, LIS та бухгалтерських систем;
- формувати прогностичні панелі управління.

Ефективне впровадження BI передбачає створення:
- централізованої бази агрегованої інформації (Data Warehouse);
- ETL-процесів для очищення та нормалізації даних;
- єдиної системи ідентифікації пацієнтів та медичних випадків;
- політики управління якістю даних (Data Governance).

Без належної структури даних аналітичні висновки можуть бути статистично некоректними або управлінськи нерелевантними.

Штучний інтелект (ШІ) в управлінні закладом охорони здоров'я

ШІ є наступним етапом розвитку аналітичної інфраструктури. Якщо BI відповідає на питання «що відбулося?» і «чому це сталося?», то ШІ дозволяє прогнозувати «що відбудеться?» та «яке рішення є оптимальним?». Штучний інтелект є логічним продовженням розвитку аналітичних систем. Алгоритми машинного навчання дозволяють переходити від описової до предиктивної та прескриптивної аналітики [4, с. 92].

Основні напрями застосування ШІ

1. Предиктивна аналітика. Алгоритми машинного навчання використовуються для:
- прогнозування госпіталізацій;
- оцінки ризику ускладнень;
- прогнозування навантаження на відділення;
- оптимізації ліжкового фонду.

2. Оптимізація ресурсів. ШІ-моделі дозволяють:
- формувати оптимальні графіки роботи персоналу;
- прогнозувати потребу в медикаментах;
- оптимізувати маршрути пацієнтів;
- зменшувати час очікування у відділеннях невідкладної допомоги.

Такі системи можуть інтегруватися з HIS та EHR через стандарти, розроблені Health Level Seven International.

3. Обробка природної мови (NLP). Технології NLP застосовуються для:
- аналізу лікарських записів;
- автоматичного кодування діагнозів;
- витягання структурованих даних з неструктурованих текстів.

Це дозволяє підвищити якість статистичної звітності та скоротити адміністративне навантаження на лікарів.

4. Підтримка управлінських рішень. Системи на основі ШІ здатні:
- моделювати сценарії розвитку закладу («ЯКЩО-ТО» аналіз);
- оцінювати наслідки зміни фінансування;
- прогнозувати вплив епідеміологічних факторів на навантаження.

Інтеграція BI та ШІ формує багаторівневу систему аналітики:
- Descriptive analytics (описова) – що відбулося;
- Diagnostic analytics – чому це сталося;
- Predictive analytics – що відбудеться;
- Prescriptive analytics – яке рішення оптимальне.

Таким чином, сучасний заклад охорони здоров’я переходить від реактивної моделі управління до проактивної, заснованої на даних (data-driven management).

Обмеження та ризики впровадження

Попри значні переваги, використання BI та ШІ супроводжується викликами:
- низька якість первинних даних;
- фрагментація інформаційних систем;
- кіберзагрози;
- ризик алгоритмічної упередженості (bias);
- потреба у висококваліфікованих аналітиках та data-science фахівцях.

Ефективність застосування ШІ напряму залежить від наявності стандартизованих даних, достатнього обсягу навчальних вибірок та чіткої нормативної бази. Також, в аналітичних звітах ВООЗ наголошується, що впровадження ШІ має супроводжуватися системами управління ризиками, аудитом алгоритмів та дотриманням принципів етичності [5].

ВІ забезпечує систематизацію та візуалізацію управлінської інформації, тоді як ШІ дозволяє здійснювати глибоку аналітику, прогнозування та оптимізацію процесів. Їх інтегроване використання створює основу для стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я, підвищення економічної ефективності та якості медичної допомоги.

Список використаних джерел

1. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business. O'Reilly Media, 2013. 414 p.
2. ETL. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ETL.
3. LaValle S., Lesser E., Shockley R., Hopkins M., Kruschwitz N. Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value. MIT Sloan Management Review. 2011. Vol. 52(2). P. 21–32.
4. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. Hoboken : Pearson, 2021. 1136 p.
5. World Health Organization. Ethics and governance of artificial intelligence for health. Geneva : WHO, 2021. 164 p.

О. В. Литвінова,
здобувач другого (магістр) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу інформація стає одним із найцінніших ресурсів у системі охорони здоров'я. Перехід від паперового діловодства до цифрових екосистем – це не просто зміна формату збереження даних, а фундаментальна перебудова моделі надання медичної допомоги. Якість медичних послуг сьогодні безпосередньо залежить від швидкості, точності та повноти інформаційних процесів, які супроводжують пацієнта на всіх етапах: від первинного звернення до повної реабілітації [1].

Попри очевидні переваги цифровізації, медична галузь стикається з проблемою інформаційної асиметрії, ризиками витоку персональних даних та складністю інтеграції розрізнених програмних рішень у єдину архітектуру. Це вимагає впровадження системного підходу в управлінні та детального вивчення міжнародного досвіду для мінімізації помилок при побудові національних стратегій e-Health [2].

Сутність та роль інформаційних процесів у медицині

Інформаційні процеси в охороні здоров'я – це сукупність дій із медичними даними (збирання, зберігання, обробка та передача), які є фундаментом для прийняття клінічних та управлінських рішень. Ключові аспекти ролі інформації:

• *Підтримка прийняття рішень:* надання лікарю повного доступу до електронної медичної карти (ЕМК) пацієнта в режимі реального часу зменшує ризик медичних помилок [3] та дозволяє застосовувати системи підтримки клінічних рішень (CDSS).

• *Зменшення інформаційної асиметрії:* цифровізація дозволяє пацієнту краще розуміти свій стан та якість послуг через особисті кабінети та доступ до результатів досліджень, долаючи проблему, коли пацієнт не може оцінити необхідність процедур [4].

• *Системне управління:* через інформаційно-аналітичні відділи та медичну статистику здійснюється моніторинг ефективності роботи закладу, що дозволяє реалізувати модель «управління на основі даних» (data-driven governance) [5].

Міжнародний досвід цифровізації (на прикладі Казахстану та ЄС)

Міжнародний досвід (зокрема кейс Казахстану з ініціативою E-health [6] та європейські стратегії [7]) демонструє перехід до єдиної цифрової екосистеми:

• *Стратегічні цілі:* повна відмова від паперового документообігу на користь електронних медичних карток, рецептів та направлень. Це відповідає глобальній стратегії ВООЗ щодо цифрової охорони здоров'я [8].

• *Інтероперабельність:* активне впровадження стандарту SNOMED International забезпечує уніфіковану клінічну термінологію. Це дозволяє різним системам (наприклад, Damumed у Казахстані або різним МІС в Україні) «розуміти» одна одну [9].

• *Телемедицина:* перетворення дистанційних консультацій на стандартну практику, що особливо важливо для моніторингу хронічних захворювань у віддалених регіонах та в умовах обмеженого доступу до фахівців [10; 11].

Інструменти забезпечення якості медичних інформаційних систем

Медичні інформаційні системи (МІС) є головним інструментом комунікативно-інформаційного супроводу. Відповідно до стандартів якості та системного підходу в управлінні [12; 5], вони забезпечують:

• *Автоматизацію планування:* відстеження наявності та використання ліків.

• *Прозорість:* інтеграція державних установ, аптек та страхових компаній у єдиний простір для контролю цільового використання коштів [13; 14].

• *Ефективність:* оптимізація ресурсного аспекту (кадри, фінанси, інформація).

Проблеми та виклики

Незважаючи на значні переваги, існують системні бар’єри:

1. *Загрози витоку персональних даних:* медична інформація є найбільш чутливою, що вимагає жорсткого дотримання протоколів безпеки (GDPR у ЄС або КСЗІ в Україні) [4].

2. *Складність інтеграції:* наявність багатьох розрізнених систем, що не мають можливості для безперешкодного обміну даними.

3. *Цифрова грамотність:* високі вимоги до компетенцій персоналу. Без належної підготовки навіть найсучасніші МІС стають неефективними [15].

Інформаційні процеси є ключовим чинником підвищення якості, безпеки та прозорості медичного обслуговування. Впровадження цифрових інструментів дозволяє нівелювати ризики «людського фактору» та долати інформаційний бар'єр між фахівцем і пацієнтом. Системний підхід до управління інформаційними потоками є запорукою людиноцентричної медицини.

Список використаних джерел

1. World Bank. Digital-in-Health: Unlocking the Value for Everyone. Washington, D.C. : World Bank, 2023. 178 p.

2. Бурик З. М. Публічне управління в секторі охорони здоров'я: механізми електронізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 233–239.

3. Про затвердження форм первинної облікової документації та Інструкцій щодо їх заповнення: Наказ МОЗ України від 14.02.2012 № 110.

4. Малій Б. Нормативно-правові засади обробки персональних даних в Україні: правовий та галузевий аспекти. *Український політико-правовий дискурс*. 2025.

5. Самофалов Д. О. Публічне управління та адміністрування медичних інформаційних систем як основний інструмент ІКТ в охороні здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32 (71), № 3. С. 48–54.

6. E-health в Казахстані: цифрова трансформація охорони здоров'я: презентація. 2023.

7. European Commission. Digital Health and Care Strategy for Europe: Official EU Documents. 2021.

8. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva : WHO, 2021. 60 p.

9. McKinsey & Company. The Future of Digital Health in Emerging Markets: McKinsey Global Reports. 2022.

10. Запорожан Л. П. та ін. Необхідність розвитку української телемедицини за сучасних умов. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2. С. 65–71.

11. Про затвердження Положення про кабінет телемедицини: Наказ МОЗ України від 19.10.2015 № 681.

12. Організація діяльності закладів охорони здоров'я. Тема № 7 : Системний підхід в управлінні : контрольна робота.

13. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 № 411.

14. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів на функціонування ЕСОЗ. Рахункова палата України. 2023.

15. Грищук М. І., Висоцький А. А. Smart-технології в професійній діяльності майбутнього медика: цифрова грамотність, цифрова компетентність. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18.

О. Я. Маланчук,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
науковий керівник:
О. В. Баєва,
доктор біологічних наук, професор,
завідувач кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває у стані глибокої трансформації, що пов'язано з реформуванням механізмів фінансування, організації та управління медичною допомогою. Прийняття Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» започаткувало нову модель фінансування галузі, орієнтовану на конкуренцію між закладами охорони здоров'я незалежно від форми власності. У таких умовах конкуренція стає не лише економічною категорією, а й управлінським чинником, що впливає на стратегічні рішення керівників медичних закладів, систему мотивації персоналу та організацію медичного процесу.

Проблематика конкуренції в системі охорони здоров'я розглядається у працях українських та зарубіжних учених у контексті економіки охорони здоров'я, публічного управління та менеджменту організацій. Так, Є. Давиденко підкреслює, що впровадження конкуренції у системі охорони здоров'я часто розглядається як ефективний інструмент підвищення продуктивності закладів та покращення загального стану здоров'я населення [1, с. 119].

У свою чергу, А. Войцеховський визначає конкуренцію в охороні здоров'я як стан і процес взаємодії між суб'єктами виробництва та споживання медичних послуг у межах специфічної цивілізованої форми суперництва серед медичних працівників, спрямованого на максимальне задоволення потреб пацієнта [2, с. 68]. М. Нечаєв та Л. Лантух підкреслюють, що основним рушієм ринкових відносин є конкуренція, а її невід'ємним елементом виступає продукт або послуга. Велика кількість надавачів стимулює організації впроваджувати інноваційні технології для створення продуктів, здатних задовольнити споживчі потреби, що сприяє прогресивному розвитку економіки. Ринкова конкуренція проявляється у прагненні суб'єктів ринку здобути переваги над іншими організаціями, надаючи споживачам альтернативний вибір, і система охорони здоров'я не є винятком [3, с. 417].

З оглядом на вище окреслене, можемо сформувати власне визначення, зокрема, конкуренція в системі охорони здоров'я являє собою процес суперництва між закладами охорони здоров'я за пацієнта, фінансові ресурси та кадровий потенціал з метою підвищення якості та ефективності медичних послуг. На відміну від класичних ринків, конкуренція в медичній сфері має

специфічні риси, серед яких: соціальна спрямованість; значна роль державного регулювання; інформаційна асиметрія між пацієнтом і надавачем послуг; етичні обмеження комерціалізації тощо.

Варто наголосити, що конкуренція в системі охорони здоров'я має як позитивні наслідки, так і потенційні ризики. Її переваги полягають у стимулюванні підвищення якості медичних послуг, раціональному використанні ресурсів, розвитку стратегічного управління та фінансової відповідальності закладів. Умови контрактування послуг із Національною службою здоров'я України сприяють орієнтації на результат, посиленню прозорості діяльності та вдосконаленню системи управління персоналом. Водночас конкуренція може зумовлювати посилення нерівності доступу до медичної допомоги, концентрацію ресурсів у великих закладах та ризик надмірної комерціалізації медичної діяльності. Тому її розвиток потребує належного державного регулювання та збереження соціальної спрямованості системи охорони здоров'я.

Так, з урахуванням сутності конкуренції в системі охорони здоров'я, можемо окреслити її вплив на управління медичними закладами. Зокрема, конкуренція в системі охорони здоров'я істотно трансформує підходи до управління медичними закладами, зумовлюючи перехід від адміністративно-бюрократичної моделі до стратегічно орієнтованого менеджменту. При цьому О. Міклашевська відзначає важливість системного підходу до організації управління, який забезпечує взаємозв'язок усіх складових діяльності закладу та ефективне використання ресурсів [5, с. 454]. В умовах фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» та укладення договорів із Національною службою здоров'я України керівники закладів змушені впроваджувати системне планування, аналіз конкурентних переваг і довгострокове прогнозування розвитку установи. Не менш важливим є й те, що конкурентне середовище посилює значення фінансового менеджменту, оскільки обсяг надходжень безпосередньо залежить від кількості та якості наданих послуг. Дане актуалізує питання бюджетування, оптимізації витрат, ефективного використання ресурсів та внутрішнього контролю. Водночас підвищується роль управління якістю медичної допомоги, впровадження стандартів лікування, цифрових технологій та систем моніторингу результатів діяльності. Змін зазнає й кадрова політика: посилюється потреба у кваліфікованих фахівцях, удосконалюються системи мотивації та професійного розвитку.

Практичним прикладом впливу конкурентного середовища на управління медичним закладом є діяльність КНП Шумської міської ради «Шумська міська лікарня». Функціонуючи в умовах реформування системи фінансування охорони здоров'я медичних послуг, заклад змушений адаптувати управлінські процеси до нових економічних і організаційних вимог. Зазначене проявляється у впровадженні стратегічного планування розвитку лікарні, підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, удосконаленні системи фінансового контролю та посиленні уваги до якості медичного обслуговування населення. Так, діяльність лікарні демонструє практичну реалізацію

управлінських трансформацій, зумовлених реформами галузі та ринковими механізмами фінансування.

Отже, конкуренція в системі охорони здоров'я є важливим чинником модернізації галузі та підвищення ефективності управління медичними закладами. Вона трансформує традиційні адміністративні моделі управління у напрямі стратегічного менеджменту, фінансової відповідальності та орієнтації на потреби пацієнта. Разом із тим конкуренція повинна поєднуватися з належним державним регулюванням та соціальними гарантіями, що забезпечують рівний доступ до якісної медичної допомоги. Подальший розвиток системи охорони здоров'я потребує збалансованого поєднання ринкових механізмів та принципів соціальної справедливості.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 01.01.2026 р. № 2168-VIII. *Відомості Верховної Ради.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text

2. Давиденко Є. Вплив конкуренції на ефективність системи охорони здоров'я. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. 2024. С. 116-119.

3. Войцеховський А. Конкуренція в сфері охорони здоров'я. *Збірник наукових праць Західноукраїнського національного університету*. 2022. С. 68-69.

4. Нечаєв М. П., Лантух Л. О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю медичних установ. *Збірник наукових праць Національного фармацевтичного університет*у. 2022. С. 417-419.

5. Міклашевська О. Системний підхід як ключовий механізм підвищення результативності управління закладом охорони здоров'я в умовах конкуренції. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. 2025. С. 453- 456.

А. М. Мирончук,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
науковий керівник:
О. О. Коваленко,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри громадського здоров'я та мікробіології;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

МЕНЕДЖМЕНТ У РОБОТІ ЛІКАРЯ

Менеджмент – це не додаткове навантаження, а інструмент підвищення якості лікування та професійного вигорання.

Проведений аналіз підтверджує, що сучасний лікар – це багатофункціональний фахівець. Синергія медичних знань та менеджерських навичок дозволяє не лише покращити економічні показники закладу, а й підвищити рівень задоволеності пацієнтів [1, 2].

Роль лікаря як менеджера та синергія функцій

Сучасна медична практика, особливо в університетських клініках, вимагає від фахівця поєднання трьох ролей: лікаря, педагога та менеджера [1].

- *Лікарська функція*: базується на професійній медичній освіті та наданні допомоги.
- *Педагогічна функція*: передбачає навчання магістрів та інтернів.
- *Менеджерська функція*: необхідна для реалізації стратегії розвитку медичного закладу та ефективної взаємодії в команді.

Синергія навичок для успішної роботи лікар має розвивати «м'які навички» (soft skills), зокрема емоційний інтелект, який є критичним як для спілкування з пацієнтом (емпатія), так і для управління колективом [1, 9].

Ключові компетентності ефективного лікаря-управлінця

Згідно з аналізом світових медичних асоціацій та освітніх ресурсів, до переліку необхідних навичок входять [1, 8]:

- *Комунікація та міжособистісні навички*: вміння слухати пацієнта та колег.
- *Лідерство та робота в команді*: здатність брати відповідальність та діяти злагоджено у складних умовах.
- *Критичне мислення та вирішення проблем*: використання системного підходу для прийняття рішень.
- *Стрес-менеджмент та стійкість*: збереження спокою в умовах невизначеності.
- *Організованість та етика*: сувора прихильність до професійних стандартів.

Управління результативністю медичного закладу

Успіх медичного закладу в умовах змін залежить від впровадження сучасної системи управління [2].

- *Зміна стилю управління*: перехід від автократичного до ліберального та партнерського стилю [2, 4].
- *Цифровізація*: використання новітніх технологій для покращення комфорту пацієнтів та продуктивності персоналу [5, 7].
- *Орієнтація на пацієнта*: якісне обслуговування безпосередньо впливає на результативність закладу [2].

Типові помилки керівника в медицині

Для забезпечення високої результативності варто уникати наступних помилок [2, 4]:

- Використання застарілих управлінських стереотипів.
- Брак гнучкої адаптації до мінливого середовища (законодавчі зміни, конкуренція).
- Неефективний розподіл фінансових та кадрових ресурсів.

Механізм функціональної синергії

Для імплементації менеджменту в лікарську практику пропонуються такі заходи [1, 6]:

- *Узгодження стратегій*: чіткий розподіл обов'язків між клінікою та кафедрою.
- *Фінансово-економічна політика*: прозорість грошових потоків та використання маркетингу.
- *Мультидисциплінарний підхід*: створення систем комунікацій між різними рівнями фахівців.
- *Визначення пріоритетів*: фокусування на найбільш затребуваних напрямах (онкологія, кардіологія тощо).

Успішна робота в умовах змін вимагає відходу від застарілих авторитарних методів на користь партнерства, розвитку емоційного інтелекту та впровадження цифрових технологій [4, 9].

Список використаних джерел

1. Рудінська О. В., Кусік Н. Л., Жмай О. В. Імплементація синергії функцій менеджера та лікаря в управлінській діяльності на прикладі клінік Одеського національного медичного університету. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-104

2. Грицко Р. Ю., Квасній Л. Г., Грицко О. М. Управління результативністю роботи медичного закладу в умовах змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. Т. 2. С. 160–168. DOI: 10.15330/apred.2.19.160-168

3. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров’я: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf

4. Типи менеджерів в медицині. MedExpert. URL: https://medexpert.ua/articles/tipi-menedzheriv-v-medicini/

5. Медичний менеджмент. MedPlatforma. Журнал «Управління закладом охорони здоров'я». URL: https://emed.expertus.com.ua

6. Менеджмент в охороні здоров’я: посібник / Б. М. Паласюк та ін. ; Терноп. нац. мед. ун-т ім. І. Я. Горбачевського МОЗ України. Тернопіль : ТНМУ, 2024. 258 с. URL: https://surl.li/khnhnd

7. Паласюк, Б. М. Впровадження освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров’я» в Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров’я України і її методичні аспекти. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров’я України*. 2024, (3), 59–63. DOI: 10.11603/1681-2786.2024.3.14949.

8. 7 skills you need to effectively manage teams. *Harvard Business School Online*. URL: https://surl.li/qcyjgo

9. Жмай О. В. Формування емоційного інтелекту як необхідна складова процесу розвитку менеджерів. 2018. DOI: 10.18524/2413-9998.2018.2(39).144919.

К. О. Міщенко,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Специфіка сучасного управління в медицині полягає в тому, що інтелектуальний капітал є головним ресурсом, який визначає не лише якість лікування, а й фінансову стабільність закладу. В умовах війни та обмеженого фінансування, традиційні важелі менеджменту часто втрачають ефективність. Саме тому побудова гнучкої мотиваційної системи стає не просто функцією відділу кадрів, а стратегічним пріоритетом керівника закладу [3, с. 531].

На відміну від промислового сектору, мотивація медика має глибоке етичне та психологічне коріння. Як зазначають І. М. Козлова та Н. А. Ковнір, війна спровокувала масштабне виснаження ресурсів, що змушує менеджмент шукати нові формати підтримки [1]. Тільки матеріальних виплат сьогодні замало – працівник потребує визнання, безпеки та відчуття причетності до спільної місії. Проблема демотивації часто пов’язана не з відсутністю коштів, а з непрозорістю їх розподілу та браком зворотного зв’язку [3, с. 534].

Ми розглядаємо мотиваційний механізм як динамічну систему, що базується на трьох рівнях:

1. **Гігієнічний рівень.** Це стабільна оплата праці та соціальний захист. Недотримання цього рівня автоматично призводить до відтоку кадрів.

2. **Розвиваючий рівень.** Створення умов для безперервного професійного навчання. Дослідження І. В. Маляренко та С. О. Кубіцького доводять, що інвестиції в освіту персоналу підвищують його лояльність до закладу [2, с. 47].

3. **Ціннісний рівень.** Включення працівників у процес прийняття рішень (партисипативний менеджмент). Коли лікар впливає на розвиток свого відділення, його внутрішня мотивація стає самовідновлюваною [3, с. 537].

Наукова новизна нашого підходу полягає у доведенні того, що в умовах кризи «нематеріальні» чинники стають «матеріальними». Мотивований фахівець працює ефективніше, робить менше помилок, що в кінцевому результаті економить бюджетні ресурси закладу та підвищує його рейтинг серед пацієнтів [4, с. 3]. Таким чином, менеджмент медичного закладу має трансформуватися з моделі «адміністрування» в модель «підтримки та натхнення» [5, с. 210].

Практична значущість роботи полягає в можливості адаптувати запропоновані рекомендації для розробки внутрішніх положень про мотивацію у медичних закладах різного профілю, що дозволить зберегти кадровий потенціал України в цей складний час.

Список використаних джерел

1. Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотивація медичних працівників в умовах війни: виклики та перспективи. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 4 (76). DOI: 10.32689/2523-4536/76-12

2. Маляренко І. В., Кубіцький С. О. Розробка рекомендацій щодо підвищення кваліфікації та мотивації медичного персоналу. *Scientia*. Kraków, 2025. С. 85–89.

3. Якубенко Д. Оцінка елементів мотиваційного механізму управління персоналом у медичних закладах. *Economic Analysis*. 2025. Vol. 35. No. 3. С. 530– 537.

4. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-28

5. Шубалий О. М. та ін. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

Л. С. Пелих,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ Київський медичний університет, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

В сучасних умовах глобалізації, технічного прогресу та економічної нестабільності компанії стають все більш вразливими до кризових ситуацій, які можуть виникати як через внутрішні, так і через зовнішні чинники.

Історія світової економіки свідчить, що кризові ситуації не тільки ставлять під загрозу стабільність, але й можуть слугувати каталізаторами для позитивних змін, особливо у сфері бізнесу.

Одна з основних небезпек кризи полягає у її здатності піддавати випробуванню реалізацію існуючих систем та стратегій. Існуючі моделі можуть виявитися неефективними в нових умовах, викликаючи ризик стагнації або навіть регресу.

В той же час традиційною точкою зору є наступна: виникнення криз в діяльності суб’єктів міжнародного бізнесу не слід розглядати як негативне явище, тому що воно закономірне і виявляється у процесі їхнього зростання і розвитку [1, с. 48].

Поняття "антикризове управління" активно включилося в науковий обіг у другій половині XX століття. Зазначити одну конкретну особу чи точку входження важко, оскільки цей термін виник як результат поєднання різноманітних досліджень і розробок в галузі економіки, менеджменту та кризового управління.

Сучасна наукова література розглядає антикризове управління як комплексний підхід до аналізу, управління та уникнення кризових ситуацій в організаціях. Його зміст став більш стратегічно орієнтованим, враховуючи не тільки реагування на проблеми, але і активне формування стійкості до негативних впливів.

Виходячи з наукових підходів різних авторів щодо визначення сутності «антикризовий менеджмент», які наведені вище, можна дати більш повне визначення:

Антикризовий менеджмент – це ключова складова управління сучасним підприємством, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища та внутрішніх викликів. Він являє собою систему заходів, методів та інструментів, спрямованих на подолання кризових явищ, відновлення стабільності організаційної системи та забезпечення її довгострокового розвитку.

При цьому, головне завдання антикризового менеджменту полягає у своєчасному виявленні кризових сигналів, оперативному опрацюванні можливих варіантів дій та обранні найефективнішого з них для подальшої

реалізації в межах підприємства, що дозволяє уникнути накопичення критичних проблем [2, с. 83].

Є.С. Кузнєцов визначає в широкому розумінні сутність антикризового менеджменту, як «управління під час кризи, а також попередження настання кризових явищ» та в більш вузькому розумінні, як «застосування певних форм і методів в рамках процедури банкрутства» [3, с. 148].

Основною метою антикризового менеджменту є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [4, с. 144].

Особливостями антикризового менеджменту у медичних закладах є:

- пріоритет життя і здоров'я пацієнтів;
- високий рівень ризиків;
- необхідність швидких управлінських рішень;
- тісна взаємодія з державними службами;
- особлива роль медичного персоналу.

Ефективний антикризовий менеджмент медичних закладів передбачає:

- розробку планів реагування на надзвичайні ситуації;
- створення резервів медикаментів і обладнання;
- регулярні тренування персоналу;
- систему моніторингу ризиків.

Список використаних джерел

1. Скібіцька Л.І., Антикризовий менеджмент: навч. посібник Київ: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

2. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення Є. С. Кузнєцов *Ефективна економіка*. 2021. № 10. С. 85-92

3. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління *Економіка та суспільство*. 2022. № 4. С. 146-154

4. Батракова Т. І., Щусь Л. В. Фінансова криза: причини, аналіз, шляхи виходу *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016 Вип. 10. Ч. 1. С. 143–146.

В. М. Полякова,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ В ХІРУРГІЇ ТА ТРАНСПЛАНТОЛОГІЇ: МЕНЕДЖЕРІАЛЬНИЙ АСПЕКТ

В сучасній хірургії та трансплантології реабілітація перестала бути етапом, що настає «після операції». Сьогодні це цілісний управлінський процес, який починається ще на етапі діагностики. Ефективність реабілітації безпосередньо залежить від менеджменту медичного закладу: координації мультидисциплінарних команд, впровадження протоколів ERAS (Enhanced Recovery After Surgery) та використання цифрових інструментів моніторингу [1; 2].

Концепція ERAS як фундамент хірургічного менеджменту

Концепція «швидкого відновлення» (ERAS) – це системний підхід, що мінімізує стресову відповідь організму на хірургічне втручання. Менеджмент цього процесу включає:

- *Доопераційний етап (Prehabilitation):* інформаційна підтримка пацієнта, корекція нутрітивного статусу та фізична підготовка. Це зменшує інформаційну асиметрію між лікарем і пацієнтом [3].
- *Інтраопераційний етап:* використання малоінвазивних методів, оптимізація анестезії та водного балансу.
- *Післяопераційний етап:* рання мобілізація (в перший же день після втручання) та відмова від рутинного використання дренажів.

Особливості реабілітаційного менеджменту в трансплантології

Трансплантація органів потребує специфічних управлінських рішень через високу складність супроводу:

- *Управління імуносупресією:* постійний моніторинг концентрації препаратів у крові пацієнта. Тут ключову роль відіграють медичні інформаційні системи (МІС), що забезпечують швидку передачу лабораторних даних лікарю [2; 4].
- *Інфекційний контроль:* організація «чистих зон» та менеджмент безпечного середовища для пацієнта з пересадженим органом.
- *Психологічна адаптація:* менеджмент закладу має забезпечити залучення психологів до реабілітаційної команди для роботи з пацієнтом та його родиною.

Цифровізація та телемедицина у процесі відновлення

Згідно з сучасними тенденціями цифровізації, роль інформаційних процесів у реабілітації зростає [5]:

- *Дистанційний моніторинг (Remote Patient Monitoring):* використання датчиків та мобільних застосунків для відстеження стану пацієнта після виписки. Це дозволяє реалізувати модель «дані слідують за пацієнтом» [6].

• *Телереабілітація:* проведення занять із лікувальної фізкультури та консультацій через відеозв'язок, що особливо актуально для пацієнтів із віддалених регіонів [7].

• *Електронна взаємодія:* реєстрація всіх етапів реабілітації в ЕСОЗ дозволяє забезпечити наступність між стаціонарною та амбулаторною ланками [8].

Виклики для менеджера медичного закладу

Ефективна реабілітація стикається з низкою бар'єрів:

1. *Кадровий дефіцит:* необхідність у вузькоспеціалізованих фізичних терапевтах та ерготерапевтах.

2. *Фінансова стійкість:* висока вартість сучасного реабілітаційного обладнання та необхідність інтеграції витрат у тарифи НСЗУ [9].

3. *Кібербезпека:* захист чутливих даних пацієнтів при використанні хмарних платформ для реабілітації [3; 10].

Сучасна реабілітація в хірургії та трансплантології – це високотехнологічний менеджеріальний процес. Його успіх базується на синергії медичної експертизи, дотриманні міжнародних протоколів ERAS та впровадженні надійних інформаційних систем. Тільки системний підхід до управління реабілітаційним циклом забезпечує високу якість життя пацієнтів та економічну ефективність роботи медичного закладу.

Список використаних джерел

1. World Bank. Digital-in-Health: Unlocking the Value for Everyone. Washington, D.C. : World Bank, 2023. 178 p.

2. ERAS Society Guidelines (2022-2024). Міжнародні протоколи відновлення в хірургії. ERAS Society. URL: https://erassociety.org/guidelines/.

3. Малій Б. Нормативно-правові засади обробки персональних даних в Україні: правовий та галузевий аспекти. *Український політико-правовий дискурс*. 2025.

4. Грищук М. І., Висоцький А. А. Smart-технології в професійній діяльності майбутнього медика. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18.

5. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva : WHO, 2021. 60 p.

6. McKinsey & Company. The Future of Digital Health in Emerging Markets. McKinsey Global Reports. 2022.

7. Запорожан Л. П. та ін. Необхідність розвитку української телемедицини за сучасних умов. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2.

8. Бурик З. М. Публічне управління в секторі охорони здоров'я: механізми електронізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20.

9. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів на функціонування ЕСОЗ. 2023.

10. Davenport T., Kalakota R. The Potential of AI in Healthcare. *Harvard Business Review*. 2019.

Е. А. Потапенко,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент медичних закладів»;
ПВНЗ Київський медичний університет, м. Київ

СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Корпоративна культура в медичних закладах представляє собою комплекс цінностей, норм поведінки та традицій, які формують внутрішнє середовище організації, забезпечуючи ефективну взаємодію між працівниками та пацієнтами. Відтак у сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я, коли конкуренція між закладами зростає, така культура набуває особливого значення, адже сприяє не лише підвищенню якості послуг, але й зміцненню командного духу, а також адаптації до зовнішніх викликів, таких як пандемії чи економічні трансформації. Дослідники наголошують, що в медичній сфері корпоративна культура часто поєднує елементи ієрархії з клановими аспектами, де домінує орієнтація на стабільність і турботу, хоча в приватних установах дедалі частіше проявляються ринкові та інноваційні риси [1].

У медичних організаціях корпоративна культура виконує низку функцій, серед яких інтеграційна, мотиваційна та адаптивна, і саме через них забезпечується єдність колективу навколо спільної мети – збереження здоров'я пацієнтів. Коли працівники розділяють базові принципи, як от етичну відповідальність чи командну співпрацю, це призводить до зниження конфліктів і підвищення ефективності процесів. Наприклад, в умовах реформування галузі, коли вводяться нові стандарти якості, корпоративна культура стає інструментом для впровадження змін, дозволяючи персоналу адаптуватися без значних втрат продуктивності. З одного боку, вона формується під впливом керівництва, яке встановлює правила та приклади поведінки; з іншого – розвивається органічно через щоденні взаємодії, де емоційний клімат грає ключову роль. Особливо важливо, що в медичних закладах культура впливає на пацієнтоорієнтованість, адже саме через неї пацієнти відчувають довіру та комфорт, що безпосередньо корелює з результатами лікування [2]. Таким чином, формування культури вимагає системного підходу, включаючи навчання, оцінку та коригування, аби уникнути дисбалансу між формальними нормами та реальною практикою.

Теоретично корпоративна культура в медицині охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів – від зовнішніх артефактів (фірмовий стиль, спецодяг, оформлення приміщень) до глибинних базових уявлень про місію організації, роль лікаря у суспільстві та ставлення до пацієнта як суб'єкта, а не об'єкта медичної допомоги. Саме таке багаторівневе розуміння дозволяє менеджерам охорони здоров'я формувати комплексні стратегії культурних змін. Серед структурних елементів корпоративної культури медичного закладу виділяють декілька основних складових. Місія та стратегічні цінності організації становлять її ідеологічне ядро, навколо якого будується увесь управлінський

процес. Поруч із ними не менш важливу роль відіграють етичні норми медичної практики, корпоративна символіка, ритуали та традиції колективу, а також система стимулювання й визнання заслуг персоналу. Перераховані елементи тісно переплетені між собою і лише у взаємодії утворюють цілісне культурне середовище [4].

Функціональне призначення корпоративної культури у медичній сфері реалізується одночасно у декількох площинах. Насамперед вона виконує інтегруючу функцію, об'єднуючи фахівців різного профілю навколо спільних цілей. Культура слугує регулятором поведінки, встановлюючи неписані, але дієві норми взаємодії, а також виконує адаптаційну функцію, допомагаючи новим співробітникам швидше включатися у робочі процеси та засвоювати ціннісні орієнтири колективу. У довгостроковій перспективі сформована культура стає конкурентною перевагою закладу на ринку медичних послуг [3].

Медична сфера вирізняється низкою специфічних рис, що суттєво впливають на характер корпоративної культури. Насамперед, йдеться про особливий морально-етичний контекст діяльності: лікарі та середній медичний персонал щоденно стикаються з болем, стресом і граничними ситуаціями. Саме культурне середовище значною мірою визначає, наскільки ефективно команда справляється з подібними викликами [1]. Водночас специфіка медицини вимагає чіткого балансу між дотриманням стандартів безпеки та збереженням людяності у стосунках із пацієнтами.

Ще однією характерною особливістю є висока ієрархічність медичних організацій, що традиційно зумовлена клінічними протоколами і системою відповідальності за результати лікування. Подібна ієрархія, з одного боку, забезпечує впорядкованість процесів, а з іншого – може гальмувати ініціативність персоналу та обмежувати горизонтальну комунікацію [3]. Саме тому сучасні дослідники у галузі управління охороною здоров'я наголошують на важливості формування культури психологічної безпеки, у якій кожен член команди може вільно висловлювати думки й повідомляти про можливі ризики без страху покарання.

Окремого розгляду заслуговує питання впливу корпоративної культури на якість медичного обслуговування. Аналіз, проведений Ольховською А., свідчить про наявність прямого зв'язку між рівнем культурної зрілості організації та показниками задоволеності пацієнтів, кількістю скарг і частотою медичних помилок [3]. Заклади, у яких сформовано культуру відкритості й безперервного навчання, демонструють значно вищі стандарти клінічної практики порівняно з тими, де домінує суто адміністративний підхід до управління.

Особливості корпоративної культури в медичних закладах України виявляються в її адаптації до національних реалій, де поєднуються державні регуляції з приватними ініціативами (табл. 1). У державних лікарнях часто переважає ієрархічний тип культури, орієнтований на контроль та стабільність, тоді як приватні клініки схиляються до кланового чи ринкового підходу, де акцент на команді та конкуренції. Дослідження показують, що в українських медичних організаціях домінує ієрархічна модель, за якою йдуть кланова,

ринкова та адхократична, що відображає вплив бюрократичної спадщини радянської системи, але з поступовим зрушенням до гнучкості в постреформенний період [3]. Як приклад, під час пандемії COVID-19 корпоративна культура допомагала закладам мобілізувати ресурси, посилюючи солідарність серед персоналу, хоча й виявила проблеми з мотивацією через перевантаження. Крім того, в медичній сфері культура включає етичні норми, такі як конфіденційність та емпатія, які стають основою для запобігання вигоранню працівників. Якщо ж культура слабка, це призводить до плинності кадрів і зниження якості послуг, тому керівники мусять активно її розвивати через тренінги та комунікацію. Врешті, особливості залежать від розміру закладу: у великих лікарнях культура більш формалізована, тоді як у малих клініках – персоналізована, з акцентом на індивідуальні стосунки.

Таблиця 1

Типи корпоративної культури в медичних закладах (за моделлю К. Камерона та Р. Квінна)

Тип культури	Характеристики	Переваги в медичній сфері	Недоліки
Ієрархічна	Строгий контроль, формальні процедури, стабільність.	Забезпечує дотримання стандартів якості та безпеки.	Обмежує ініціативу, сповільнює інновації.
Кланова	Орієнтація на команду, лояльність, наставництво.	Підвищує мотивацію персоналу через підтримку.	Може ігнорувати зовнішні зміни ринку.
Ринкова	Фокус на конкуренції, результатах, клієнтоорієнтованості.	Сприяє покращенню послуг для пацієнтів.	Збільшує стрес через тиск на ефективність.
Адхократична	Інновації, гнучкість, креативність.	Дозволяє швидку адаптацію до нових технологій.	Ризик хаосу без чітких правил.

Джерело: створено автором

Клініка «Оберіг» є одним із найбільш показових прикладів свідомого культурного будівництва у вітчизняній охороні здоров'я [5]. Організація послідовно впроваджує модель пацієнтоорієнтованої культури, в основі якої лежить принцип поваги до гідності та автономії людини: пацієнт розглядається не як реципієнт медичних послуг, а як повноправний партнер у прийнятті рішень щодо власного лікування. Такий підхід, відомий у міжнародній практиці як shared decision-making, реалізується передусім через культуру спілкування – лікарі клініки зобов'язані у доступній формі роз'яснювати пацієнтам суть діагнозу, можливі варіанти лікування та очікувані результати.

На рівні внутрішньокорпоративних практик «Оберіг» вирізняється кількома конкретними інструментами. У закладі діє структурована система зворотного зв'язку від пацієнтів: після кожного візиту автоматично надсилається коротке опитування, результати якого щомісячно аналізуються на нарадах керівництва, регулярно проводяться тренінги з медичної комунікації та

емоційного інтелекту для персоналу різних рівнів – від лікарів до адміністраторів рецепції. Важливо, що навчання має практичний характер: програми включають розігрування ситуаційних сценаріїв і розбір реальних складних випадків із взаємодії з пацієнтами [1].

Мережа клінік «Медіком» вибудовує корпоративну культуру на засадах доказової медицини та колективної відповідальності за клінічний результат [7]. Центральним елементом культурної моделі є мультидисциплінарна команда: у закладі практикуються регулярні спільні консиліуми за складними клінічними випадками, де лікарі різних спеціальностей у рівноправному режимі обговорюють тактику лікування. Подібний формат роботи не лише підвищує якість діагностики, а й формує культуру взаємної поваги та горизонтальної взаємодії, що є нетиповим для традиційно ієрархічної медичної сфери.

Прозорість як культурна норма виявляється у «Медіком» через систему ключових показників ефективності, доступних кожному співробітнику. Лікарі та керівники підрозділів мають змогу бачити власні результати у порівнянні із середніми показниками по мережі, що стимулює здорову конкуренцію і водночас виключає атмосферу «зіркової хвороби» чи надмірної закритості. Відповідальність за результат у такій моделі носить не персональний, а командний характер – помилка одного фахівця є приводом для загальної рефлексії, а не пошуку «крайнього» [7].

Важливою складовою корпоративної культури «Медіком» є ставлення до безперервного навчання як до норми, а не виключення. Клініка підтримує участь лікарів у міжнародних конгресах і наукових конференціях, а набуті знання кожен фахівець зобов'язаний транслювати колегам у форматі внутрішніх семінарів. Такий механізм перетворює зовнішню освіту на колективний актив організації. Показово, що мережа використовує NPS-опитування (Net Promoter Score) після кожного візиту пацієнта, а динаміка показника регулярно обговорюється на нарадах, що робить голос пацієнта невід'ємним елементом управлінського процесу.

Клініка «Борис» до свого входження до складу мережі «Добробут» у 2019 році асоціювалася з культурою клінічної досконалості та інноваційного підходу до лікування [6]. Колектив закладу сформувався навколо спільного прагнення запроваджувати передові медичні протоколи і бачення пацієнта як рівноправного учасника терапевтичного процесу. Саме таке культурне підґрунтя зробило клініку привабливою для поглинання, адже «Добробут» цілеспрямовано формував мережу закладів із сильними корпоративними ідентичностями.

Злиття двох організаційних культур стало справжнім управлінським кейсом для вітчизняної охорони здоров'я. Мережа «Добробут» несла власну розвинену корпоративну культуру, побудовану на принципах доступності якісної медицини, уніфікації стандартів і цифровізації клієнтського досвіду. Перед менеджментом постало завдання, знайоме кожному управлінцю з досвідом M&A-угод: зберегти найкраще з культури поглинутого закладу, водночас інтегруючи його у власну систему цінностей. Відповідно до наявних даних, для вирішення задачі мережа задіяла комплекс інструментів – від

спільних корпоративних заходів і уніфікації дрескоду до впровадження єдиної цифрової платформи управління якістю [4].

На сьогодні «Добробут» є найбільшою приватною медичною мережею України, і підтримання культурної єдності на такому масштабі є самостійним стратегічним завданням. У закладі функціонує корпоративна академія, що забезпечує не лише клінічне навчання, а й трансляцію цінностей організації через наставництво, ротацію персоналу між клініками мережі та єдині стандарти зустрічі й супроводу пацієнта. Культура безпеки реалізується через стандартизовані протоколи звітування про несприятливі події у всіх філіях, що формує єдиний культурний простір незалежно від географії [6].

Зіставлення трьох розглянутих моделей дозволяє виявити як спільні риси, притаманні зрілій корпоративній культурі медичного закладу, так і принципові відмінності у акцентах і механізмах реалізації. Систематизований порівняльний аналіз за ключовими параметрами наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика корпоративних культур провідних українських медичних клінік

Параметр порівняння	Клініка «Оберіг»	Мережа «Медіком»	Мережа «Добробут» (кл. «Борис»)
Ключова цінність	Людська гідність і партнерство з пацієнтом	Доказова медицина і командна відповідальність	Доступність і масштабованість якісної допомоги
Модель управління	Пацієнтоорієнтована з розвиненою горизонталлю	Мультидисциплінарні команди, прозорі KPI	Централізована мережева модель, єдині стандарти
Навчання персоналу	Регулярні тренінги з комунікації та етики	Клінічні розбори, участь у міжнар. конгресах	Корпоративна академія, наставництво
Зворотний зв'язок від пацієнтів	Структуровані анкети, онлайн-рейтинги	NPS-опитування після кожного візиту	Цифрові платформи оцінювання, гаряча лінія
Культурна символіка	Фірмовий стиль, гасло «Лікувати – значить поважати»	Єдиний дрескод, фірмові протоколи зустрічі пацієнта	Брендована уніформа мережі, корпоративний кодекс
Культура безпеки	Відкрите повідомлення про інциденти без покарання	Щотижневі мультидисциплінарні конференції з розбором випадків	Стандартизовані протоколи безпеки у всіх філіях
Сильна сторона	Висока лояльність персоналу та репутація в преміум-сегменті	Науковий підхід, низька частота медичних помилок	Географічне охоплення, уніфікація якості
Виклик / зона розвитку	Масштабування культури при зростанні мережі	Збереження командного духу у разі розширення	Інтеграція корпоративних культур поглинених клінік

Джерело: створено автором

Відмінності між моделями зосереджені переважно у площині управлінської архітектури. «Оберіг» зберігає більш децентралізовану модель, де культурні стандарти відтворюються через сильну корпоративну ідентичність і лідерів думки всередині колективу. «Медіком» робить ставку на прозорі вимірювальні системи, що трансформують культурні цінності у конкретні поведінкові індикатори. «Добробут», своєю чергою, вирішує завдання культурної уніфікації у масштабах великої мережі через централізовані механізми – корпоративну академію, стандартизовані протоколи та єдину цифрову платформу. Вирішальну роль у трансформації культури відіграє поведінка керівництва: лідери закладу своїм прикладом задають тон усій організації, і тому жодна декларація цінностей не матиме ефекту, якщо дії менеджерів суперечать проголошуваним принципам. Не менш важливими є системи навчання та розвитку персоналу, де корпоративні цінності транслюються через конкретні компетенції й сценарії поведінки. Доповнюють загальну картину системи визнання заслуг і матеріального стимулювання, побудовані таким чином, щоб винагороджувати поведінку, яка відповідає культурним нормам організації.

Отже, корпоративна культура у сфері охорони здоров'я є не другорядним фактором, а стратегічним ресурсом, безпосередньо пов'язаним із клінічними результатами і конкурентоспроможністю організації. Ефективна культура медичного закладу неодмінно поєднує пацієнтоцентричність, культуру безпеки та постійного навчання – відсутність хоча б одного із цих складників суттєво знижує загальну культурну зрілість. Масштабування культури є самостійним управлінським завданням: зі зростанням організації стихійна культура поступається місцем культурі, що цілеспрямовано підтримується через системи навчання, комунікації та оцінювання.

Список використаних джерел

1. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. Сучасні проблеми фармацевтичної галузі. 2020. № 1. С. 1–7. URL: https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230

2. Юрочко Т. Формування корпоративної культури медичного закладу. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 84. С. 51–54. URL: http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246245

3. Ольховська А. Корпоративна культура закладу охорони здоров'я як складова управління якістю медичного обслуговування. 2024. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/33ffd689-b971-4a02-a209-2002263054e5/download

4. Сілко Т. Особливості формування корпоративної культури в закладі охорони здоров'я. Матеріали конференцій МЦНД. 2025. URL: https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1127

5. Клініка «Оберіг». Корпоративна культура. 2022. URL: https://oberig.ua/

6. Клініка «Борис». Новини. 2019. URL: https://dobrobut.com/ua/archive-news/c-medicinskaa-set-dobrobut-priobrela-kliniku-boris

7. Клініка «Медіком». Про клініку. 2025. URL: https://medikom.ua/

О. Сас,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОП «Менеджмент медичних закладів;
ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Забезпечення високої якості медичної допомоги широко визнається необхідністю, якщо країни хочуть досягти значущого прогресу у загальному медичному забезпеченні населення. Оцінки свідчать, що низька якість медичної допомоги щороку спричиняє від 5,7 до 8,4 мільйона смертей у країнах з низьким і середнім рівнем доходу [1]. У період досягнення Цілей тисячоліття (2000–15) глобальна та національна політика була зосереджена переважно на покращенні охоплення життєво необхідних медичних послуг. Однак за останнє десятиліття якість медичної допомоги піднялася на перший план у всіх сферах доходу [2]. Щоб визначити потенційні втручання та політики для покращення якості медичної допомоги, потрібна міцна база доказів щодо її детермінантів. Хоча було проведено величезну кількість контрольованих досліджень впливу медичних технологій, медичної освіти та клінічних аудитів на якість догляду та результати для пацієнтів, значно менше досліджень оцінюють ширші організаційні фактори, які потенційно впливають на якість догляду. Одним із таких факторів є управління лікарнями, яке давно визнається пресою та політиками важливим, але отримує обмежену увагу з боку емпіричних дослідників.

Управління по-різному описують як контроль, моніторинг або організація людей, процесів і систем для досягнення конкретних цілей бо постійний розвиток потенціалу організації для трансформації людських і фінансових ресурсів та інших ресурсів у покращення послуг і кращого здоров'я. Очевидно, що управління є багатовимірним, що означає, що немає єдиного індикатора управління. Це створює значний виклик для вимірювання. Крім того, те, що вважається «хорошим менеджментом», часто може включати як об'єктивні, так і більш суб'єктивні елементи, які, наприклад, відображають сприйняту якість управлінських дій та різноманітні вподобання щодо різних стилів управління.

Лікарні відрізняються від інших організацій тим, що може послабити зв'язок між управлінськими практиками та ефективністю. По-перше, не завжди існує чітке розділення між управлінською та клінічною ролями в лікарнях і цілком можливо, що надмірні управлінські завдання скорочують час клініцистів на клінічну допомогу. По-друге, лікарні часто стикаються з конкурентними вимогами щодо надання якісної допомоги та фінансової стабільності. Якщо управлінські практики більше орієнтовані на друге, надання послуг і якість догляду можуть постраждати. По-третє, характер стимулів, з якими стикаються

менеджери державних або некомерційних лікарень, а також відсутність надійного, рутинного вимірювання якості медичної допомоги, можуть змушувати менеджерів зосереджуватися на бюрократичних завданнях, які майже не приносять користі пацієнтам.

Структурна якість базувалася на тому, чи мав медичний працівник ліки, обладнання, персонал і рекомендації, і вимірювався через опитування медичних закладів або через систему рутинної інформації ланцюга постачання.

Клінічна якість стосувалася дотримання лікарями рекомендацій щодо догляду, таких як протоколи профілактики та контролю інфекцій, рекомендації з ведення випадків або лікування гострого інфаркту міокарда. Помітним винятком також вимірювалося дотримання пацієнтами лікування та те, чи можуть вони правильно пояснити своє лікування. Автори використовували стандартизовані пацієнти, пряме спостереження, клінічні записи та клінічні історії хвороби для вимірювання клінічної якості [1].

Результати для здоров'я включали загальні індикатори смертності, ті, що вимірювали смертність від гострого інфаркту міокарда, або ті, що вимірювали смертність або захворюваність від інших станів, що цікавлять. Результати здоров'я вимірювалися за допомогою рутинно зібраних даних із вторинних джерел, таких як інформаційна система лікарень або національне опитування, або первинні джерела даних, такі як огляд записів або опитування.

Список використаних джерел

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Якісні медичні послуги. 2020. URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services

2. Всесвітня організація охорони здоров'я. Глобальна стратегія ВООЗ щодо орієнтованих на людей та інтегрованих медичних послуг: Проміжний звіт. Женева: Всесвітня організація охорони здоров'я, 2015.

М. В. Шульга,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ СФОРМОВАНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕДИЧНИХ ЛІКУВАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Сучасна система охорони здоров'я перебуває в умовах постійних змін, що пов'язані з реформуванням галузі, підвищенням вимог до якості медичних послуг та необхідністю ефективного управління людськими ресурсами. У цих умовах особливого значення набуває формування та розвиток організаційної культури медичних лікувальних закладів, яка визначає цінності, норми поведінки, стиль управління та характер взаємодії між медичним персоналом і пацієнтами.

Організаційна культура є важливим фактором забезпечення ефективності діяльності медичних закладів, оскільки вона сприяє підвищенню професійної відповідальності працівників, формуванню позитивного психологічного клімату, покращенню комунікації в колективі та підвищенню якості медичної допомоги. Водночас ефективне управління організаційною культурою потребує її системного аналізу та оцінювання.

У цьому контексті особливої актуальності набуває діагностика рівня сформованості організаційної культури в медичних лікувальних закладах. Така діагностика дозволяє визначити стан ціннісних орієнтацій колективу, рівень дотримання етичних норм, характер взаємодії між працівниками та керівництвом, а також виявити проблемні аспекти, що потребують управлінського втручання. Результати діагностики можуть слугувати основою для розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на розвиток організаційної культури та підвищення ефективності діяльності медичних лікувальних закладів.

Організаційна культура медичного лікувального закладу формується під впливом багатьох факторів, серед яких важливе місце займають професійні цінності медичного персоналу, стиль управління керівництва, рівень внутрішньої комунікації, система мотивації та дотримання етичних норм професійної діяльності. Для ефективного управління цими процесами необхідно здійснювати регулярну діагностику стану організаційної культури.

Діагностика організаційної культури є комплексним процесом дослідження внутрішнього середовища організації з метою визначення рівня сформованості її основних елементів. До таких елементів належать спільні цінності, норми поведінки, традиції, управлінські практики, комунікаційні процеси та соціально-психологічний клімат у колективі.

У медичних лікувальних закладах діагностика організаційної культури має свої особливості, зумовлені специфікою медичної діяльності. Медична професія передбачає високий рівень відповідальності, дотримання етичних стандартів, командну взаємодію між фахівцями різних спеціальностей та орієнтацію на

потреби пацієнтів. Тому оцінювання організаційної культури повинно враховувати як управлінські, так і професійно-етичні аспекти діяльності медичного персоналу.

Основними методами діагностики організаційної культури в медичних закладах є соціологічні опитування, анкетування працівників, інтерв'ювання, спостереження, аналіз внутрішніх документів та експертні оцінки. За допомогою цих методів можна визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, характер взаємин у колективі, ступінь довіри до керівництва, а також рівень дотримання професійних і етичних стандартів.

Важливим елементом діагностики є оцінювання ціннісних орієнтацій медичного персоналу, які відображають ставлення працівників до професійних обов'язків, пацієнтів та організації загалом. Високий рівень сформованості організаційної культури характеризується домінуванням таких цінностей, як професіоналізм, відповідальність, взаємоповага, командна робота та орієнтація на якість медичних послуг.

Не менш важливим аспектом є оцінювання системи внутрішніх комунікацій. Ефективна організаційна культура передбачає відкритий обмін інформацією між керівництвом і персоналом, чіткість управлінських рішень та налагодженість взаємодії між різними підрозділами закладу. Недостатній рівень комунікації може призводити до виникнення конфліктів, зниження мотивації персоналу та погіршення якості медичної допомоги.

Значну роль у формуванні організаційної культури відіграє стиль управління керівництва. Керівники медичних закладів виступають носіями основних цінностей організації та формують поведінкові стандарти для персоналу. Демократичний стиль управління, підтримка ініціативи працівників, справедливе оцінювання результатів праці та професійний розвиток персоналу сприяють формуванню позитивної організаційної культури.

Важливим компонентом діагностики є також оцінювання соціально-психологічного клімату колективу, який характеризує рівень довіри між працівниками, взаємопідтримку, ступінь конфліктності та загальну атмосферу в організації. Позитивний психологічний клімат сприяє підвищенню ефективності командної роботи та покращенню якості медичного обслуговування пацієнтів.

Результати діагностики організаційної культури дозволяють виявити як сильні сторони діяльності медичного закладу, так і проблемні аспекти, що потребують управлінського вдосконалення. На основі отриманих даних керівництво може розробити програми розвитку організаційної культури, спрямовані на підвищення професійної мотивації персоналу, покращення комунікації та формування єдиних цінностей організації.

Таким чином, діагностика рівня сформованості організаційної культури є важливим інструментом управління медичними лікувальними закладами. Вона дозволяє комплексно оцінити стан внутрішнього середовища організації, визначити рівень сформованості цінностей, норм поведінки та управлінських практик, а також виявити проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню медичного колективу.

Застосування сучасних методів діагностики сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку позитивного психологічного клімату в колективі та формуванню культури професіоналізму й відповідальності. Це, у свою чергу, позитивно впливає на якість медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів та загальну ефективність діяльності закладів охорони здоров'я.

Отже, систематичне проведення діагностики організаційної культури має стати важливою складовою сучасної системи управління медичними лікувальними закладами та необхідною умовою їх сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Приходько І.П., Семенко В.О. Аналіз стану кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України у період реформування. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.* 2024. № 2 (32). С. 6-19. DOI: 10.58253/2078-1628-2024-2(32)-001

2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Бойко О.В. Оцінка конкурентоспроможності медичної галузі та її освітніх закладів в контексті економічної взаємодії. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 123-131. DOI: 10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-123-131

3. Hutsaliuk O.M., Bondar Iu., Boiko O., Bakum I. Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. Pp. 7-18. DOI: 10.46783/smart-scm/2024-27-1

СЕКЦІЯ 6

ГУМАНІТАРНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Д. О. Барабась,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
Т. С. Шелест,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
факультет економіки та управління;
Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ

ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ

Процес вироблення управлінських рішень у сучасних умовах характеризується підвищеною складністю, невизначеністю та багатофакторністю. Якщо у докризових умовах ключовими детермінантами управлінського вибору виступали переважно економічні, фінансові та галузеві чинники, то у період 2022–2024 років для вітчизняних підприємств визначальним фактором стала військова агресія проти України. Вона суттєво трансформувала середовище функціонування бізнесу, змінила пріоритети стратегічного управління та підвищила рівень ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі фактори впливу на управлінські рішення розглядаються як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що формують рамки управлінського вибору, визначають спектр альтернатив та впливають на очікувані результати [1]. Ризики при цьому трактуються як імовірність відхилення фактичних результатів від запланованих унаслідок дії невизначених або неконтрольованих чинників. У сучасних умовах менеджмент має поєднувати аналіз факторів впливу з ідентифікацією, оцінюванням та мінімізацією ризиків, особливо з урахуванням воєнних викликів.

Практика діяльності українських підприємств демонструє, що воєнний стан безпосередньо впливає на зміст управлінських рішень. Так, компанія «Нова Пошта» була змушена адаптувати операційні та інвестиційні рішення до умов руйнування інфраструктури, зростання витрат на паливо, перебоїв в енергопостачанні та ризиків роботи в прифронтових регіонах. Агрокомпанія «Астарта-Київ» при формуванні стратегічних рішень щодо структури посівів та експортної політики враховує ризики блокування портів, зміну логістичних маршрутів та коливання світових цін на сировину. Державне підприємство «Укрзалізниця» при прийнятті рішень щодо модернізації рухомого складу та

залучення кредитних ресурсів оцінює фінансові ризики, пов'язані зі зростанням боргового навантаження, валютними коливаннями та нестабільністю ринку капіталу.

З огляду на багатокомпонентність впливів фактори та ризики, що супроводжують процес вироблення управлінських рішень за сучасних умов, доцільно систематизувати у табличній формі.

Таблиця 1

Чинники та ризики, що впливають на процес вироблення управлінських рішень за умов воєнної економіки

Група чинників	Приклади чинників	Потенційні ризики
Воєнні	Руйнування інфраструктури, релокація бізнесу, мобілізація персоналу, перебої з енергопостачанням	Втрата активів, зрив постачань, кадровий дефіцит, колапс виробничих процесів
Макроекономічні	Інфляція, валютні коливання, нестабільність фінансових ринків	Зниження рентабельності, фінансові втрати
Фінансові	Зміна умов кредитування, обмеження ліквідності	Зростання боргового навантаження, дефіцит обігових коштів
Правові та регуляторні	Зміни податкового законодавства, валютні й митні обмеження, спеціальні режими воєнного стану	Штрафні санкції, обмеження господарської діяльності
Галузеві	Зміна конкурентного середовища, логістичні бар'єри	Втрата ринкових позицій, зниження обсягів продажу
Внутрішні	Обмеженість ресурсів, недосконалість структури управління	Нереалізованість або затримка рішень, їх хибність
Інформаційні та технологічні	Недостовірність даних, кіберзагрози, перебої IT-систем	Помилкові управлінські рішення
Соціально-репутаційні	Реакція персоналу та стейкхолдерів на управлінські дії	Зниження довіри, іміджеві втрати

Наведена у таблиці систематизація факторів впливу та ризиків дозволяє зробити висновок, що процес вироблення управлінських рішень у сучасних умовах набуває комплексного та багаторівневого характеру. Кожна група чинників не діє ізольовано, а перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими, формуючи сукупний вплив на управлінський вибір.

Передусім особливого значення набувають воєнні фактори, які в умовах сучасної України стали системоутворюючими. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, релокація підприємств, порушення традиційних логістичних ланцюгів, мобілізація персоналу та загрози безпеці активів безпосередньо впливають на стратегічні та оперативні рішення підприємств. Управлінські рішення в таких умовах мають орієнтуватися не лише на економічну ефективність, а й на забезпечення безперервності діяльності та мінімізацію втрат. Це означає, що у структурі управлінського вибору зростає

роль антикризового планування, сценарного аналізу та створення резервів стійкості.

Макроекономічна нестабільність, зокрема інфляція та валютні коливання, формують додатковий фінансовий тиск на підприємства. Підвищення вартості ресурсів, зростання операційних витрат та нестабільність фінансових ринків змушують менеджмент постійно переглядати бюджети, інвестиційні програми та цінову політику. У таких умовах ризик зниження рентабельності стає системним, а управлінські рішення повинні базуватися на глибокому фінансово-економічному аналізі та використанні прогнозних моделей [2].

Фінансові фактори тісно пов'язані з макроекономічними, однак мають власну специфіку. Зміна умов кредитування, зростання процентних ставок, валютні обмеження та дефіцит ліквідності скорочують можливості залучення інвестиційних ресурсів. Це підвищує значущість рішень щодо структури капіталу, управління борговим навантаженням та формування фінансових резервів. Помилки у фінансовому плануванні можуть призвести до зниження платоспроможності або втрати фінансової стійкості, що особливо критично для підприємств із високим рівнем зобов'язань.

Правові та регуляторні фактори формують нормативні межі управлінського вибору. В умовах воєнного стану законодавство характеризується динамічністю та запровадженням спеціальних режимів господарювання. Неврахування змін у податковій політиці, валютному й митному регулюванні чи трудовому законодавстві може спричинити штрафні санкції або обмеження діяльності підприємства [3]. Таким чином, управлінські рішення мають прийматися з урахуванням постійного моніторингу правового середовища та оцінювання регуляторних ризиків.

Галузеві чинники визначають специфіку впливу конкурентного середовища, технологічних змін та поведінки споживачів. В умовах порушень логістичних маршрутів і змін попиту підприємства змушені адаптувати виробничі програми, диверсифікувати ринки збуту та впроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності. Невчасна реакція на галузеві зміни може призвести до втрати конкурентних позицій та зниження частки ринку.

Внутрішні фактори – ресурсні можливості, організаційна структура, рівень компетентності персоналу – визначають реальну здатність підприємства обирати оптимальні рішення та реалізовувати їх. Навіть економічно обґрунтоване рішення може залишитися нереалізованим за умови недостатності фінансових ресурсів або неефективної координації підрозділів. Особливого значення набуває людський чинник: компетентність менеджерів, їх здатність діяти в умовах стресу та невизначеності прямо впливають на якість управлінського вибору [4, с. 83].

Інформаційні та технологічні фактори зумовлюють необхідність забезпечення достовірності, повноти та своєчасності управлінської інформації. Цифровізація бізнес-процесів підвищує залежність підприємств від інформаційних систем, що створює ризики кіберзагроз та технічних збоїв.

Помилкова або неповна інформація може призвести до прийняття хибних управлінських рішень із суттєвими фінансовими наслідками.

Соціально-репутаційні чинники також набувають особливої ваги в умовах воєнної економіки. Суспільна чутливість до діяльності бізнесу, очікування соціальної відповідальності та прозорості зумовлюють необхідність врахування інтересів стейкхолдерів при прийнятті управлінських рішень. Нехтування соціальними наслідками управлінських дій може призвести до втрати довіри, погіршення іміджу підприємства та зниження лояльності клієнтів і працівників [5].

Таким чином, у сучасних умовах управлінське рішення не може розглядатися як результат ізольованого аналізу окремого чинника. Воно повинно формуватися на основі комплексної оцінки взаємодії воєнних, економічних, фінансових, правових, галузевих та внутрішніх факторів. Саме системний підхід до аналізу ризиків забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень та створює передумови для стійкого функціонування підприємств у кризових умовах сучасної економіки України.

Список використаних джерел

1. Храпкіна В. В. та ін. Довідник майбутнього управлінця: навчальний посібник. Київ : Київський університет ринкових відносин, 2018. 271 с.

2. Кривов’язюк І. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. *Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ»*, (September 20, 2024; Paris, France), С. 42–46. DOI: 10.36074/logos-20.09.2024.006.

3. Канюк О. Фактори, що впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємствах. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2023. № 1 (30). С. 129–135. DOI: 10.24144/2078-1431.2023.1(30).129-135

4. Дашко І., Никончук Г. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 82–88. DOI: 10.30838/EP.204.82-88

5. Деренська Я. Використання експертного методу при обґрунтуванні управлінських рішень в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-109

Н. А. Гринчак,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри статистики та математичних методів в економіці;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків міжнародний менеджмент стикається з новими викликами, пов'язаними з управлінням мультикультурними командами, адаптацією до різних соціокультурних середовищ та забезпеченням ефективної комунікації між працівниками з різних країн.

Традиційні підходи до управління, які базуються переважно на когнітивних здібностях і технічних навичках міжнародного менеджера, виявляються недостатніми в умовах міжкультурної взаємодії. У зв'язку з цим зростає значення емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного міжнародного лідерства.

Емоційний інтелект є фундаментальною категорією сучасного менеджменту, яка визначає здатність керівника ефективно функціонувати в умовах складних соціально-економічних систем. У класичному розумінні емоційний інтелект трактується як здатність розпізнавати, інтерпретувати та регулювати емоції як власні, так і інших людей, використовуючи їх для прийняття управлінських рішень [1].

Zadorozhny B. S., Petrides K. V., Cheng Y., Cuppello S. та van der Linden D. визначили, що емоційний інтелект є більш значущим предиктором лідерського статусу, ніж когнітивні здібності, що підтверджено результатами логістичної регресії (AUC = 0,811) та моделей машинного навчання, де показники емоційного інтелекту продемонстрували вищу прогностичну силу. Науковці довели, що соціальність як складова емоційного інтелекту відіграє ключову роль у міжособистісній взаємодії [2].

Stavrinoudis T., Kakarougkas C., Georgopoulou A. підкреслюють значення емоційного інтелекту в мультикультурному середовищі сфери послуг, та доводять, що ефективне міжнародне управління вимагає поєднання емоційного інтелекту, підтримуючого лідерства та розширення можливостей персоналу [3].

Rodrigues R., Teixeira N., Costa B., доводять, що емоційний інтелект керівників безпосередньо впливає на задоволеність працівників. Це є критично важливим для міжнародних компаній, які прагнуть утримувати таланти у глобальному середовищі [4].

Узагальнюючи сучасні наукові підходи, емоційний інтелект доцільно розглядати як інтегративну характеристику особистості, що відображає здатність індивіда усвідомлювати, розуміти, регулювати власні емоції та емоції інших людей, а також ефективно використовувати емоційну інформацію у процесі прийняття рішень і соціальної взаємодії.

Емоційний інтелект доцільно розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних компетенцій, що функціонує на трьох рівнях:

- внутрішньоособистісному (самоусвідомлення, саморегуляція);
- міжособистісному (емпатія, соціальна взаємодія);
- управлінсько-поведінковому (прийняття рішень, лідерство, мотивація інших).

Таким чином, емоційний інтелект виступає не лише психологічною характеристикою, а й важливим соціально-економічним ресурсом, що визначає ефективність діяльності особистості, її професійний розвиток і здатність до лідерства.

У міжнародному менеджменті емоційний інтелект набуває визначального значення, оскільки керівники змушені працювати в мультикультурному середовищі, де важливу роль відіграють міжособистісні відносини, культурні відмінності та емоційна адаптивність.

Емпірично встановлено, що емоційний інтелект виступає детермінантою ефективності діяльності організацій, зумовлюючи зростання креативності, продуктивності та конкурентоспроможності, а також інтенсифікуючи інноваційні процеси. Він виступає ключовим чинником формування інноваційної поведінки. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти потреби працівників і клієнтів; стимулювати творче мислення; створювати сприятливе середовище для впровадження нових ідей. Доведено, що емоційний інтелект знижує конфліктність та підвищує ефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Варто відзначити, що Soumaya Jemmali, Tarek Sadraoui та Mohamed Ali Azouzi дослідили вплив емоційного інтелекту керівників на економічне зростання через такі канали, як інновації, продуктивність, конкурентоспроможність і створення робочих місць [5].

Проведене емпіричне дослідження на основі опитування 100 керівників великих підприємств Тунісу засвідчило, що поведінкові чинники, зокрема емоційний інтелект, відіграють важливу роль у поясненні варіацій секторального ВВП. Це підтверджує актуальність інтеграції поведінкової економіки у моделі економічного зростання. Крім того, результати підтверджують, що емоційний інтелект діє як опосередкований (модеруючий) фактор, який впливає на економічне зростання через підвищення продуктивності персоналу, стимулювання інноваційної діяльності, покращення організаційної ефективності.

Зокрема, науковці визначили, що хоча емоційний інтелект сам по собі не гарантує створення вартості, він є важливою складовою людського капіталу, яка підсилює інші фактори економічного розвитку. Відповідно, підприємствам рекомендовано інвестувати в розвиток емоційних компетенцій персоналу як складову інноваційної та управлінської стратегії [5].

Отже, емоційний інтелект є ключовим фактором ефективного міжнародного менеджменту, що забезпечує здатність керівників адаптуватися до мультикультурного середовища, налагоджувати ефективну комунікацію та

приймати обґрунтовані управлінські рішення. Узагальнення досліджень свідчить, що він виступає важливішим предиктором лідерства, ніж когнітивні здібності, та визначає рівень продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності організацій, а також формує передумови їх сталого розвитку в глобальному середовищі. Водночас емоційний інтелект доцільно розглядати як стратегічний ресурс розвитку, який у поєднанні з організаційними та технологічними чинниками сприяє сталому розвитку та ефективності соціально-економічних систем

Список використаних джерел

1. Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey and D. Sluyter (eds.): Emotional development and emotional intelligence: educational implications (pp. 3-31). New York: Basic Books.

2. Zadorozhny, B. S., Petrides, K. V., Cheng, Y., Cuppello, S., & van der Linden, D. (2025). Predicting Leadership Status Through Trait Emotional Intelligence and Cognitive Ability. Behavioral Sciences, 15(3), 345. DOI:10.3390/bs15030345

3. Stavrinoudis, T., Kakarougkas, C., & Georgopoulou, A. (2025). Emotional Intelligence, Leadership and Human Resources Empowerment in Luxury Hotels: The Case of Athens. Businesses, 5(4), 54. DOI: 10.3390/businesses5040054

4. Rodrigues, R., Teixeira, N., & Costa, B. (2024). The Impact of Perceived Leadership Effectiveness and Emotional Intelligence on Employee Satisfaction in the Workplace. Merits, 4(4), 490-501. DOI: 10.3390/merits4040035

5. Jemmali, S., Sadraoui, T. and Azouzi, M.A. (2026) CEO Emotional Intelligence Level, Creativity, Innovation And Economic Growth. *ECONOMICS – Innovative and Economic Research Journal,* 14(1), p. 413-439. DOI:10.2478/eoik-2026-0020.

Л. А. Дяченко,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОДІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Розвиток підприємницької діяльності молоді в умовах війни – питання різностороннє. Підприємницька діяльність молоді, в сучасних умовах розвитку національної економіки та ринку праці, є надзвичайно важливим джерелом їхніх доходів, засобом самореалізації в суспільстві тощо.

Досліджено, що в Україні існує низка державних програм, які сприяють розвитку підприємництва молоді та дозволять підвищити рівень конкурентоздатності національної економіки.

Зокрема, низка вітчизняних і міжнародних інституцій впроваджують в Україні фінансову підтримку молодіжних підприємницьких проектів, а саме:, функціонує програма "Мріємо та діємо", що впроваджується за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та виконується IREX у партнерстві з «Будуємо Україну Разом» (БУР), Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» (CSR Ukraine), Making Cents International (MCI), Міжнародним республіканським інститутом (IRI) та Zinc Network тощо[1].

Слід зазначити, що Міністерство економіки України, Національний банк України, Міністерство фінансів України пропонує надання українцям грантів для започаткування власної справи, розвитку підприємництва (у т. ч. молодіжного підприємництва), що дозволить активізувати створення нових робочих місць [2].

До грантових програм, які пропонуються в Україні, відносяться такі:

- мікро-гранти для створення власного бізнесу;
- гранти на розвиток переробних підприємств;
- гранти на фінансування закладки саду (вирощування фруктів тощо);
- гранти на розвиток тепличного господарства;
- гранти на реалізацію стартапу, у т.ч. у ІТ – сфері;
- гранти на навчання ІТ – спеціальностям [2].

Такими пропозиціями від держави можуть скористатися і підприємці – початківці, а також люди, які вже мають досвід у бізнесі. Заявки на гранти подаються через «Портал – Дія».

Дослідження даної наукової теми показали, що межах проєкту Future of Work ГО "Центр "Розвиток КСВ" програми «Мріємо та діємо» було проведено дослідження проблем і потреб українців в Україні, які планують започаткувати власну справу. *За результатами обговорення з експертами основних проблем і потреб, які були проведені в рамках дослідження були виявлені наступні основні проблеми:*

- брак практичного досвіду і відсутність м'яких навичок (soft skills) і компетенцій у молодих людей для започаткування бізнесу через відсутність відкритої власної справи та навчання по відповідних програмах;
- страх перед невдачею або невпевненість в успіху бізнесу через незнання як започаткувати власну справу, куди звернутись за менторською і консультаційною підтримкою;
- відсутність знань щодо підготовки (написання) бізнес-планів через незнання методології формування подібних документів або незнання куди звернутись;
- брак консультаційної та менторської підтримки щодо започаткування власної справи через відсутність діючої мережі менторів та поширення інформації про те, як можна отримати менторську підтримку;
- відсутність інформації про інституції сприяння розвитку/підтримки бізнесу на місцях через відсутність інформування про діючі інституції на регіональному рівні по існуючим каналам комунікації на рівні влади;
- невідомість майбутнього через незрозумілість, наскільки довго вони будуть на новому місці та/або як надовго затягнеться війна тощо [1].

Слід зазначити, що Міністерство фінансів України, «Фонд розвитку підприємництва» та інші вітчизняні та урядові структури, продовжують залучати кошти міжнародних організацій, у т.ч. для підтримки малого та середнього бізнесу. Така співпраця дозволить впровадити нові підходи до кредитування малого та середнього бізнесу, а також підвищити соціальні стандарти «Політики фінансів сталого розвитку» [3].

Серед напрямів власної підприємницької діяльності молоді варто зазначити наступні:

- надання послуг у сфері електронної комерції;
- створення соціальних підприємств за допомогою грантів, враховуючи потреби громад;
- послуги з ремонту електроприладів та іншої техніки;
- послуги у сфері харчування, виготовлення кондитерських виробів тощо.

Для успішного ведення власного майбутнього бізнесу молоді необхідні знання, вміння, навики, зокрема:

1- у сфері організації маркетингової діяльності та реклами, у сфері формування власного бренду підприємства, розробки сайту тощо;

2- у розумінні того, які покупці можуть потребувати запропонованих товарів або послуг, а також які CRM – варто використовувати, формуючи взаємовідносини із споживачами тощо;

3- у виборі бізнес-моделі діяльності комерційного підприємств та складенні бізнес – плану;

4- у наявності джерел початкового фінансування комерційного підприємства тощо.

У висновках варто зазначити наступне: несприятлива демографічна ситуація в Україні, яка склалася в сучасних умовах, у т.ч. порушення ланцюгів постачання товарів, зниження купівельної спроможності населення, інфляція,

безробіття та інші негативні чинники впливу створюють труднощі у розвитку молодіжного підприємництва.

До практичних заходів, які сприятимуть активізації розвитку молодіжного підприємництва та подоланню проблем, варто віднести наступні:

- пошук резервів із забезпечення фінансовими ресурсами молодих підприємців, у т.ч. внутрішньо переміщених осіб;
- впровадження навчальних програм для підтримки молодіжного підприємництва;
- розширення переліку грантових програм для усіх категорій підприємців;
- адаптація законодавства України, впровадження податкових змін, що дозволить забезпечити більш кращі можливості ведення бізнесу, у т. ч. молодіжного підприємництва;
- створення більш сприятливих умов для започаткування власного бізнесу жінками та молоддю, які вперше відкривають власну справу тощо.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL: http://www.bank.gov.ua/
2. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки України. URL: http:// www.me.gov.ua/
3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: http:// www.mof.gov.ua/

В. О. Єсіна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу;
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків

ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ: ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила глибокі соціально-економічні трансформації, що безпосередньо вплинули на структуру ринку праці та стан людського капіталу. Одним із найбільш відчутних наслідків є зростання кількості осіб працездатного віку, які внаслідок поранень, травм, хронічних захворювань або психоемоційних порушень набули статусу особи з інвалідністю. У цьому контексті питання забезпечення їхнього права на працю перестає бути виключно сферою соціальної політики та набуває стратегічного значення для економічної стабільності держави. Відповідно до чинного законодавства України коректним є використання терміну «особи з інвалідністю», що закріплено в Законі України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [1] і відображає сучасний правовий підхід, заснований на повазі до гідності людини та принципах недискримінації.

В умовах воєнного стану інтеграція осіб з інвалідністю у трудову сферу має подвійне значення. З одного боку, держава та бізнес стикаються з дефіцитом трудових ресурсів, спричиненим мобілізаційними процесами, міграцією населення та структурними змінами економіки. З іншого боку, значна кількість громадян, які набули інвалідності, зберігають професійний потенціал і мотивацію до праці, однак потребують адаптованих умов виконання трудових функцій. За таких обставин готовність підприємств до інклюзивного працевлаштування є показником їхньої управлінської зрілості та соціально-економічної відповідальності.

Нормативно-правова база України визначає комплекс гарантій і зобов’язань роботодавців. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [1] встановлює норматив робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю та передбачає відповідальність у разі його невиконання. Одночасно Кодекс законів про працю України [2] закріплює заборону дискримінації у сфері праці, що унеможливлює відмову у прийнятті на роботу або обмеження трудових прав за ознакою інвалідності. Важливим елементом правового механізму є врахування індивідуальної програми реабілітації відповідно до Закону України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [3], що дозволяє організувати робочий процес із дотриманням медичних рекомендацій та вимог безпеки праці. Таким чином, законодавство формує рамкові умови, в яких поєднуються правові обов’язки, соціальні гарантії та інструменти підтримки.

Однак формальна наявність нормативів і санкцій не гарантує реальної інтеграції осіб з інвалідністю у виробничі та управлінські процеси. Практика свідчить, що ключові бар'єри мають не лише інфраструктурний, а й психологічний характер. Частина роботодавців демонструє обережність або навіть уникнення працевлаштування таких осіб через побоювання щодо зниження продуктивності, складності організації робочого процесу чи потенційних юридичних ризиків. У свою чергу, трудові колективи не завжди готові до взаємодії з працівниками, які мають функціональні обмеження, що може породжувати напруження, стигматизацію або соціальну ізоляцію. Отже, підвищення готовності підприємств повинно охоплювати як правовий, так і організаційно-психологічний вимір.

У цьому аспекті доцільно звернутися до міжнародного досвіду, який демонструє ефективність системного підходу. У Великій Британії реалізується програма Disability Confident [4], спрямована на формування впевненості роботодавців у здатності працювати з особами з інвалідністю. Вона передбачає поступове впровадження інклюзивних практик, навчання керівників та перегляд кадрових процедур з акцентом на компетентнісний підхід. Сутність такої моделі полягає в тому, що інклюзивне працевлаштування розглядається не як виняткова ситуація, а як складова стандартного управління персоналом. Керівники команд навчаються вести конструктивний діалог щодо потреб працівника, планувати навантаження, застосовувати принцип розумного пристосування та оцінювати результативність на основі об'єктивних критеріїв.

Австралійська практика [5] через національну систему JobAccess акцентує увагу на концепції workplace adjustments, тобто розумних адаптацій робочого середовища. Такий підхід передбачає створення чіткої процедури запиту та надання адаптацій, що зменшує адміністративну невизначеність і знижує рівень психологічної напруги як у роботодавця, так і в працівника. Важливим є те, що адаптації розглядаються як інвестиція у продуктивність, а не як надмірний тягар для бізнесу. Німецька модель [6], своєю чергою, поєднує обов'язкові квоти з розгалуженою системою фінансової підтримки та субсидій, що сприяє компенсуванню витрат на облаштування робочих місць і частковому покриттю витрат на оплату праці в період адаптації.

Особливої уваги заслуговує міжнародна практика supported employment [7], що передбачає індивідуалізований супровід працівника безпосередньо на робочому місці. У межах цього підходу використовується модель job coach – спеціаліста, який допомагає особі з інвалідністю опанувати професійні обов'язки, структурувати робочий процес та інтегруватися в колектив. Водночас коуч виступає посередником між працівником і керівництвом, сприяючи налагодженню ефективної комунікації та запобіганню конфліктам. Така модель демонструє високу ефективність у стабілізації зайнятості та зниженні плинності кадрів.

З огляду на зазначене, підвищення готовності українських підприємств до працевлаштування осіб з інвалідністю має ґрунтуватися на комплексі заходів. Насамперед йдеться про підвищення обізнаності керівництва щодо

психологічних і організаційних аспектів роботи з такими працівниками. Проведення систематичних семінарів і тренінгів для менеджерів дозволяє сформувати управлінську впевненість, навчити методам коректної комунікації та запобігти поширенню стереотипів. Паралельно необхідною є підготовка трудового колективу, що може реалізовуватися через фасилітовані зустрічі, інформаційні сесії та внутрішні політики недискримінації. Формування інклюзивної корпоративної культури сприяє створенню середовища, у якому кожен працівник сприймається передусім як професіонал.

Ефективним інструментом може стати залучення тренера-коуча на етапі адаптації нового працівника. Такий фахівець забезпечує «лагідне» входження у спеціальність, допомагає розподілити навантаження та виробити оптимальний режим роботи. У довгостроковій перспективі це зменшує ризик професійного вигорання, підвищує продуктивність і сприяє збереженню кадрового потенціалу підприємства. Важливо, щоб такі заходи поєднувалися з використанням державних програм підтримки, зокрема компенсації витрат на облаштування робочих місць відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 22.08.2023 № 893 [8] та інших інструментів стимулювання зайнятості.

Отже, підвищення готовності підприємств до працевлаштування осіб з інвалідністю є багатовимірним процесом, що поєднує правові вимоги, економічні стимули та психологічну підготовку колективу. Міжнародний досвід переконливо свідчить, що найвищої ефективності досягають ті роботодавці, які інтегрують інклюзію у стратегічне управління персоналом, забезпечують системне навчання керівників і впроваджують механізми підтримки працівників на етапі адаптації. У сучасних умовах для України це питання набуває не лише соціального, а й національного значення, оскільки сприяє збереженню людського потенціалу, відновленню економіки та зміцненню суспільної згуртованості.

Список використаних джерел

1. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 № 875-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12

2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

3. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 06.10.2005 № 2961-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15

4. Disability Confident scheme: guidance. GOV.UK. URL: https://www.gov.uk/government/publications/disability-confident-guidance-for-levels-1-2-and-3

5. JobAccess: Driving Disability Employment. Australian Government. URL: https://www.jobaccess.gov.au/

6. Integration subsidy for employers in Germany. URL: https://verwaltung.bund.de

7. Supported Employment Evidence Review. URL: https://engage.dss.gov.au

8. Деякі питання надання роботодавцям компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю: постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2023 № 893. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-п

О. Г. Захарчук,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра Бізнесу та управління персоналом;
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

КОМУНІКАЦІЯ В НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЯК ЧАСТОТА, ПРОЗОРІСТЬ І ТОН ПОВІДОМЛЕНЬ ВПЛИВАЮТЬ НА ПЛИННІСТЬ І ПРОДУКТИВНІСТЬ

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах війни та високої невизначеності саме внутрішня комунікація стає «психологічною інфраструктурою» управління: вона або знижує тривожність і підтримує керованість процесів, або запускає чутки, інформаційні розриви та втрату довіри. Для підприємницьких структур у торгівлі й послугах ця проблема є особливо чутливою через високу інтенсивність взаємодій “працівник – клієнт”, змінність навантаження та кадрові ризики (вигорання, абсентеїзм, плинність).

У кризовому та воєнному контексті якість комунікації визначається не тільки “що сказали”, а й “як часто”, “наскільки прозоро” та “яким тоном”. У цифрових медіа швидкість і масштаб поширення інформації зростають, що підвищує ціну будь-якої помилки та водночас вимагає чіткої логіки комунікування. У публічних і організаційних комунікаціях під час війни підкреслюються принципи швидкості, точності та лаконічності, а також недопущення надмірного пафосу чи недоречних емоцій у повідомленнях. Це безпосередньо проєктується на внутрішні комунікації підприємств: працівникам потрібні короткі, регулярні та зрозумілі повідомлення про зміни у процесах, правилах безпеки, графіках, пріоритетах сервісу й очікуваних результатах [2, с. 28–36].

Метою тез є обґрунтування комунікації як гуманітарно-психологічного інструменту управлінської діяльності в умовах війни через аналіз впливу трьох параметрів повідомлень (частота/ритм, прозорість, тон) на плинність і продуктивність. *Для досягнення мети застосовано логіку причинно-наслідкового зв’язку:* (1) параметри комунікації → (2) довіра/психологічна безпека/виснаження → (3) поведінкові наслідки (утримання, навчальна поведінка, дисципліна, якість сервісу) → (4) показники результативності (продуктивність, якість, плинність).

Перший параметр – частота (ритм/каденція) комунікації. У невизначеності працівники шукають передбачуваність, тому регулярний ритм коротких повідомлень (наприклад, щоденний/змінний бриф “що змінюється сьогодні” +

щотижневий підсумок) знижує “інформаційні провали” та тривожність. Практика кризових комунікацій вказує, що в цифровому середовищі критичними є швидкість реагування та здатність організації керувати інформаційними потоками. Для бізнесу це означає: у подієвих піках (обстріли/блекаути/збої постачання) частота зростає за принципом “оперативно й по суті”, у стабілізаційні періоди – повертається до базового ритму, щоб уникати перевтоми від повідомлень. Додатково доцільні “короткі повідомлення” у каналах швидкого доступу (месенджер/смс), бо вони підтримують інформування і контакт із мінімальними витратами часу [1, с. 331].

Другий параметр – прозорість. Прозорість у внутрішній комунікації – це зрозумілість правил, логіки рішень і критеріїв оцінки результатів, а також чесне маркування “що знаємо/чого не знаємо/коли буде оновлення”. У воєнних умовах вона потребує балансу з інформаційною безпекою, але саме прозорість допомагає зберігати довіру та моральний стан колективу [2, с. 33–34]. У HR-контексті прозорість особливо важлива там, де працівники оцінюють справедливість: у винагороді, навантаженні, графіках, правилах преміювання. Показово, що у рекомендаціях щодо мотивації наголошено на «зрозумілій та прозорій системі отримання винагороди», а також на відкритості розрахунків і прив’язці до об’єктивних даних результативності [4, с. 75–76]. Для торгівлі та послуг це може бути “прозора панель результатів” (продажі/конверсія/скарги/швидкість обробки), яка одночасно зменшує домисли й підсилює керованість поведінки.

Третій параметр – тон комунікації. Тон – це не “емоційність заради емоційності”, а стиль взаємодії, який або підтримує гідність і суб’єктність працівника, або провокує оборонні реакції. Підкреслюється, що лідер має задавати “бадьорий, діловий тон” і будувати довірливі стосунки, спираючись на повагу та здатність “вселяти довіру” [1, с. 155–156]. Комунікативна компетентність лідера включає адекватний ситуації тон, ясність викладу та психоемоційну регуляцію власного стану. У кризових умовах також підкреслюється доцільність коротких текстів, у яких збалансовано факти та емоції, і наявний особистісний тон звернення [2, с. 39–40]. Для управлінця в умовах війни це означає: тон має бути одночасно людяним і професійним, без приниження, без менторства та без “катастрофізації”.

Механізм впливу трьох параметрів комунікації на продуктивність і плинність доцільно пояснювати через психологічну безпеку та виснаження. Психологічна безпека персоналу пов’язана з відчуттям захищеності, передбачуваності та здатності зберігати рівновагу в загрозах [5, с. 25–26]. У командному вимірі психологічна безпека визначається як спільне переконання, що в команді безпечно брати міжособистісні ризики (ставити питання, визнавати помилки), а підтримувальна, “необорона” реакція лідера підсилює це відчуття. Важливо, що люди чутливі до “тону і якості” соціальних процесів і більш охоче співпрацюють, коли відчувають повагу [6, с. 354]. Отже, тон і прозорість повідомлень прямо працюють на психологічну безпеку, а ритм комунікації – на відчуття керованості та передбачуваності.

Натомість дефіцит якісної комунікації підсилює фактори вигорання: надмірну завантаженість, страх “не встигнути”, дефіцит відпочинку, зниження мотивації. Вигорання знижує ефективність діяльності та може провокувати намір звільнення, особливо коли працівник не бачить сенсу, підтримки й справедливих правил [3, с. 52–53]. Додатково негативний вплив на продуктивність має психофізіологічне виснаження та стрес, які посилюються за несприятливих умов праці. Відтак управлінська комунікація в умовах війни повинна одночасно “керувати роботою” і “керувати станами” – не терапією, а передбачуваністю, справедливістю та повагою. [7, с. 260]

Практична імплементація підходу може бути оформлена як протокол “3 параметри → 2 стани → 2 результати”:

1. Частота: базовий ритм + кризовий ритм (оперативні оновлення) + правило “одна тема – одне коротке повідомлення” [1, с. 331].

2. Прозорість: правила, критерії, пояснення рішень, дедлайни наступного оновлення; прозорі механізми винагороди та очікувань результативності [4, с. 75–76].

3. Тон: поважний, конкретний, без звинувачень; “людина в центрі повідомлення”, але без паніки; контроль інтонації та уникнення менторського стилю [2, с. 39–40].

Контроль ефекту доцільно здійснювати через прості метрики: (а) плинність і абсентеїзм; (б) продуктивність (виручка/працівника, чек/година, швидкість обробки замовлень, % помилок/скарг); (в) “пульс” психологічної безпеки та довіри (коротке опитування 3–5 питань раз на 2–4 тижні). Це дозволяє перевести гуманітарно-психологічні аспекти управління у вимірювані управлінські рішення, не зводячи людину до “цифри”, а навпаки – підтримуючи стійкість і керованість у війні.

Висновки. В умовах війни комунікація є ключовим гуманітарно-психологічним важелем управління: її частота формує передбачуваність і знижує хаос, прозорість – підсилює справедливість і довіру, тон – підтримує психологічну безпеку та зменшує оборонні реакції. Сукупний ефект проявляється у зниженні вигорання та плинності, а також у зростанні продуктивності через кращу координацію, ясність очікувань і готовність працівників “говорити й діяти”, а не замовчувати проблеми [6, с. 353–355; 3, с. 51–53]. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованого протоколу в підприємницьких структурах торгівлі та послуг (порівняння різних “ритмів” комунікації, рівнів прозорості політик і стилів тону керівника).

Список використаних джерел

1. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

2. Погоренна І. М. Антикризові комунікації відділів зв’язків із громадськістю підприємств промислово-виробничого сектору : кваліфікаційна

робота магістра зі спец. 061 «Журналістика». Запоріжжя : Національний університет «Запорізька політехніка», 2024. 79 с. URL: https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/07828d4b-d52e-4c0a-bc31-a019e4d 39e09/content

3. Водянка Л. Д., Суховецька Д. А., Занюк А. А. Поняття емоційного вигорання та його профілактика. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 49–53. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.3.49.

4. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 1(47). С. 72–77. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-1-72-77.

5. Католик Г. В. Психологічна безпека персоналу як фактор ефективного управління в організаціях. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 25–30. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-12.

6. Edmondson A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. DOI: 10.2307/2666999.

7. Шубалий О. М. та ін. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2023. 414 с.

О. В. Кротюк,
кандидат юридичних наук,
доцент кафедри права та публічного управління;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

КОНСТИТУЦІЙНІСТЬ САНКЦІЇ У ВИГЛЯДІ СТЯГНЕННЯ АКТИВІВ В ДОХІД ДЕРЖАВИ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ

Правовий інститут санкцій, який передбачений законом України «Про санкції», набув законодавчих коригувань та широкого застосування з 2022 року.

Конституційний Суд України в своєму рішенні № 3-рп/2012 від 25 січня 2012 вказав на зміст принципу законності. Цей принцип передбачає застосування судами законів України, а також нормативно-правових актів відповідних органів державної влади, виданих на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [1].

Пункт 1-1 статті 4 Закону України «Про санкції» передбачає, посеред іншого, такий вид санкції як стягнення в дохід держави активів, що належать фізичній або юридичній особі, а також активів, щодо яких така особа може прямо чи опосередковано (через інших фізичних або юридичних осіб) вчиняти дії, тотожні за змістом здійсненню права розпорядження ними [2].

Частиною 3 статті 5 Закону «Про санкції» встановлено, що рішення щодо застосування санкції, передбаченої пунктом 1-1 частини першої статті 4 цього Закону, ухвалюється судом у порядку, визначеному статтею 5-1 цього Закону [2].

Частиною 2 статті 5-1 Закону України «Про санкції» передбачено, що за наявності підстав та умов, зазначених у частині першій цієї статті, центральний

орган виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері стягнення в дохід держави активів осіб, щодо яких застосовано санкції, звертається до Вищого антикорупційного суду з позовною заявою про застосування до відповідної фізичної або юридичної особи санкції, передбаченої пунктом 1-1 частини першої статті 4 цього Закону, у порядку, визначеному Кодексом адміністративного судочинства України [2].

На перший погляд санаційний механізм, запроваджений законом «Про санкції», «вписується» у вимоги Конституції України. Проте якщо звернути увагу на де-які деталі, то ознаки законності санкційного механізму відносно застосування санкції, передбаченої пунктом 1-1 частини першої статті 4 Закону «Про санкції» набувають неконституційного характеру.

Перш за все доцільно звернути увагу на статтю 41 Конституції України [3]. *Ми виділимо з неї три складові:*

– ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності є непорушним;

– примусове відчуження об’єктів права приватної власності може бути застосоване лише як виняток з мотивів суспільної необхідності, на підставі і в порядку, встановлених законом, та за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості. Примусове відчуження таких об’єктів з наступним повним відшкодуванням їх вартості допускається лише в умовах воєнного чи надзвичайного стану;

– конфіскація майна може бути застосована виключно за рішенням суду у випадках, обсязі та порядку, встановлених законом.

Отже, загальне правило, встановлене Конституцією України, це непорушність права власності. З цього правила є лише два винятки, які передбачають примусове відчуження та конфіскацію майна.

При цьому примусове відчуження передбачає наявність попереднього чи наступного повного відшкодування їх вартості. А конфіскація застосовується виключно за рішенням суду у випадках, обсязі та порядку, встановлених законом.

Кримінальним кодексом України, а саме статтею 51 передбачено, що конфіскація є видом покарання, яке застосовується до осіб, визнаних винними у вчиненні кримінального правопорушення [4]. Частина 1, 2 статті 59 цього ж кодексу встановлює, що покарання у виді конфіскації майна полягає в примусовому безоплатному вилученні у власність держави всього або частини майна, яке є власністю засудженого. Конфіскація майна встановлюється за тяжкі та особливо тяжкі корисливі злочини, а також за злочини проти основ національної безпеки України та громадської безпеки незалежно від ступеня їх тяжкості і може бути призначена лише у випадках, спеціально передбачених в Особливій частині цього Кодексу.

В цьому контексті слід нагадати положення ст. 8 Конституції України, згідно якої в Україні визнається і діє принцип верховенства права. Конституція України має найвищу юридичну силу. Закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй [3].

Враховуючи вищевикладене, можна дійти до висновку, що санкція, передбачена п. 1-1 статті 4 Закону «Про санкції», у вигляді стягнення в дохід держави активів, є такою, що не визначена Конституцією України як виключення з встановленого нею загального і абсолютного режиму права приватної власності.

Окрім того, «стягнення в дохід держави активів» не узгоджується з загальними положеннями закону «Про санкції». Так, згідно ч.1 ст. 1 вказаного закону визначається, що санкції по суті є спеціальними економічними та обмежувальними заходами. Проте навряд чи стягнення в дохід держави за своїм лексичним і юридичним змістом можна віднести до спеціального економічного та обмежувального заходу.

Додатково окремо слід звернути увагу на положення ч.4 ст. 7 Кодексу адміністративного судочинства України, яке прямо встановлює, що якщо суд доходить висновку, що закон чи інший правовий акт суперечить Конституції України, суд не застосовує такий закон чи інший правовий акт, а застосовує норми Конституції України як норми прямої дії [5].

Згідно інформації, викладеній на сайті Міністерства закордонних справ, починаючи з 24 лютого 2022 року, в Україні прийнято близько 80 указів Президента, якими вводяться в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України щодо застосування санкцій. Станом на 01.09.2025 санкції України застосовано до 12193 фізичних і 8761 юридичних осіб [6].

Враховуючи викладене, потрібно звернути увагу на постанову Верховного Суду у складі колегії суддів об`єднаної палати Касаційного адміністративного суду від 24 лютого 2026 року у справі № 160/6949/20 [7].

В пункті 66 вказаної постанови об`єднана палата вказала, що погоджується з висновками Верховного Суду, викладеними у постанові від 20.12.2023 у справі №420/17886/21 і керуючись частиною третьою статті 152 Конституції України, сформулювала такий правовий висновок:

«1) відсутність спеціального закону не може бути підставою для відмови у задоволенні позову, поданого на підставі частини третьої статті 152 Конституції України, про відшкодування шкоди, завданої неконституційним актом, оскільки норми Конституції України є нормами прямої дії і не допускають звуження змісту та обсягу конституційних прав особи внаслідок бездіяльності законодавця».

Підсумовуючи цей короткий огляд правового інституту санкцій в Україні, слід визначити необхідність його узгодження перш за все з нормами Конституції України, адже існують ризики неконституційності такої санкційної діяльності держави та, як наслідок, порушення в судах питання відшкодування шкоди у вигляді вартості стягнутих в дохід держави активів з осіб, до яких така санкція була застосована.

Список використаних джерел

1. Рішення Конституційного Суду України від 25 січня 2012 року № 3-рп/2012 у справі 1-11/2012 // Офіційний веб-портал Конституційного Суду України. URL: https://ccu.gov.ua.

2. Про санкції : Закон України від 14 серпня 2014 р. № 1644-VII // Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text.

3. Конституція України : прийнята на 5-й сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

4. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text.

5. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2025 р. № 2747-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text.

6. Сайт Міністерства закордонних справ України URL: https://mfa.gov.ua/protidiya-agresiyi-rf/sankciyi-proti-rf

7. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів об`єднаної палати Касаційного адміністративного суду від 24 лютого 2026 року у справі № 160/6949/20. // Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/134367664.

М. Ю. Огай,
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник, докторантка,
провідний науковий співробітник відділу моделювання
соціально-економічних процесів і структур;
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНОГО ВИМІРУ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Трансформація соціально-економічного середовища України під впливом повномасштабної агресії зумовила необхідність перегляду парадигми управління людським капіталом. В умовах екстремальної невизначеності традиційні статичні моделі менеджменту поступаються місцем концепції резильєнтності. У науковому дискурсі резильєнтність розглядається як динамічна здатність соціально-економічних систем (від мікрорівня домогосподарств до макрорівня держави) поглинати шоки, адаптуватися до деструктивних змін та відновлювати траєкторію стійкого розвитку. Особливого значення це набуває для домогосподарств із дітьми, оскільки вони є фундаментальним елементом відтворення майбутнього трудового потенціалу, проте стикаються із сукупним ефектом фінансових та соціальних викликів.

З огляду на комплексність категорії резильєнтності, яка автором визначається через матеріальний, фізіологічний, інтелектуальний та психосоціальний виміри, у межах даних тез сфокусуємо увагу саме на оцінці матеріального виміру життєстійкості домогосподарств із дітьми. Матеріальна спроможність домогосподарств є фундаментом, що забезпечує ресурсність усіх інших складових людського капіталу. Зокрема, фінансово-матеріальна спроможність є базисом виживання; дитяча бідність та житлові умови – це деструктори відтворення капіталу; інституційні бар’єри в менеджменті – є фактором обмеження доступу до ресурсів.

Психологічна стійкість особистості та її здатність до продуктивної праці тісно корелюють із рівнем економічної безпеки домогосподарства. У межах гуманітарного підходу резильєнтність працівника не може розглядатися у відриві від його ресурсного стану, оскільки дефіцит «фінансової подушки» стає прямим стресором, що виснажує адаптивний потенціал. Статистичні дані підтверджують критичність цього чинника: ще у 2021 році середньодушові витрати домогосподарств із дітьми становили лише 77% від відповідного показника бездітних сімей [1]. Поглиблення цього розриву в умовах війни свідчить про низьку адаптивну здатність бюджетів таких сімей до інфляційних шоків.

Залежність від заробітної плати у структурі доходів сімей з дітьми є критично високою. У 2021 році частка заробітної плати у структурі доходів

домогосподарств з дітьми була значно вищою (72%) порівняно з домогосподарствами без дітей (54%) [2]. Така висока залежність від заробітної плати робить ці сім'ї особливо вразливими до економічних шоків, пов'язаних з втратою роботи, що є актуальним явищем в умовах повномасштабної війни. Одночасно з цим, «фінансова подушка», як ключовий інструмент стійкості, практично відсутня: у 2023 році лише 1% домогосподарств мали заощадження, яких вистачило б на понад рік, тоді як 15% не здатні забезпечити навіть місяць споживання у разі зникнення основних джерел доходів [1]. При цьому, 18% домогосподарств з дітьми до 7 років мали поточні борги або кредити (проти 11% домогосподарств без дітей) [3].

Важливою детермінантою резильєнтності українських домогосподарств у контексті зовнішньоекономічної діяльності є трудова міграція. Вона формує стійкі потоки грошових переказів, які виконують роль фінансового амортизатора. Проте наявність зовнішніх надходжень не усуває глибинних деструкторів внутрішнього середовища домогосподарств.

З позицій психології менеджменту, ресурсна спроможність домогосподарства зайнятої особи є визначальним чинником її щоденної продуктивності. Житлова незахищеність та багатовимірна бідність дітей створюють ситуацію хронічного стресу в сім'ї, що трансформується у зниження ефективності управлінської діяльності на рівні організацій. Війна призвела до якісної зміни характеру бідності: коефіцієнт Джині зріс з 0,237 у 2021 році до 0,461 у 2023 році [1]. Сьогодні кожна п'ята дитина в Україні потерпає одночасно від трьох форм бідності – монетарної, депривaційної та за самооцінкою домогосподарством своєї споживчої спроможності. А це означає, що ці діти мають обмежений доступ до базових послуг, якісної медицини та освіти [4, 5].

Особливо гостро постає питання житлової резильєнтності. Масштабне руйнування житлового фонду, яке на початок 2026 року становить вже понад 3 мільйони одиниць житла [6], зумовило критичну трансформацію житлових стратегій населення. У 2024 році частка власного житла серед домогосподарств скоротилася з 95% до 79%, а 42% сімей вважали оплату оренди непосильною: витрати на оплату житла становили понад 30% доходу [7]. У цьому контексті програма «єВідновлення» постає не просто як механізм компенсації, а як інструмент стабілізації психосоціального стану домогосподарств, що є передумовою повернення батьків до активної трудової діяльності.

Зростання ролі жінок на ринку праці в умовах війни супроводжується критичним дефіцитом часу на доглядову працю: у 2024 році вони витрачали в середньому 56 годин на тиждень на догляд за дітьми (проти 49 годин до війни) [8]. Це створює значний психологічний бар'єр для їхньої професійної самореалізації та зумовлено комплексом чинників. З одного боку – зовнішніми інфраструктурними обмеженнями (скорочення мережі дошкільної освіти на 25% [5]), з іншого – внутрішніми стереотипами щодо розподілу сімейних обов'язків та небажанням чоловіків розділяти відпустки для догляду за дитиною. Сукупний вплив цих чинників обмежує адаптивний потенціал домогосподарства

та вимагає впровадження людиноцентрованих HR-технологій підтримки батьківства.

Попри ініціативи уряду, такі як цифровізація доступу до житлового капіталу через програму пільгового кредитування «єОселя», впровадження проєкту «єЯсла» та збільшення виплат при народженні до 50 000 грн [10], фрагментарність системи та низьке охоплення соціальною допомогою залишають значну частину людського капіталу поза межами ефективної підтримки. Як свідчать дані досліджень, лише 28% домогосподарств з дітьми охоплені принаймні одним видом державної допомоги через бюрократичну фрагментацію системи [4].

Узагальнюючи вищевикладене, варто зазначити, що поглиблення дитячої бідності та масштабна руйнація житлового фонду внаслідок війни виступають основними деструкторами відтворення людського капіталу в його матеріальному вимірі. Навіть за умови залучення зовнішніх фінансових ресурсів (зокрема грошових переказів мігрантів), психосоціальна вразливість домогосподарств залишається критично високою. Сукупний тиск інфраструктурних обмежень та дефіциту часу працюючих батьків вимагає якісної трансформації систем менеджменту в напрямі підтримки резильєнтності сімей, що є ключовою умовою збереження трудового потенціалу України у повоєнний період.

Таким чином, забезпечення резильєнтності людського капіталу в умовах повномасштабної війни вимагає переходу до комплексної стратегії менеджменту в частині підтримки життєстійкості працюючих осіб, що включає, зокрема:

– впровадження систем оцінки добробуту та психологічного стану працівників із метою превентивного виявлення ознак вигорання та соціальної депривації;

– створення умов для поєднання професійної діяльності з батьківством через гнучкі робочі простори та підтримку дистанційної зайнятості;

– розширення пакетів підтримки для працівників із дітьми.

Отже, психологічна стійкість особистості є похідною від інституційної стійкості домогосподарства. Резильєнтність людського капіталу України безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно державний та приватний менеджмент зможе інтегрувати соціальні гарантії в структуру управлінської діяльності.

Список використаних джерел

1. Шишкін В. Зміни рівня та структури доходів домогосподарств України під впливом повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4018/3948/

2. Андрейцева І. Рівень життя населення України за умов соціально-економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2141/2070/

3. Socio-economic Status of Households of Ukraine (December 2023 – February 2024). (SESHS IND 10042024 FIN, SESH Household). URL: https://knowledge.unicef.org/ukraine/resource/socio-economic-status-households-ukraine

4. Соціально-економічний стан домогосподарств України (за результатами загальнодержавного вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств (ОСЕСД), проведеного у грудні 2023 року – лютому 2024 року). Київ, 2024. URL: https://www.unicef.org/ukraine/documents/social-economical-state-2023-24

5. Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні 2024 : резюме / ЮНІСЕФ. 2024. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/49201/file/UNICEF_SitAn_Summary_2024_UKR.pdf.pdf

6. Війна в Україні: в уряді розкрили жахливі масштаби руйнувань. УНІАН. 2026. 26 лютого. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-v-ukrajini-v-uryadi-rozkrili-zhahlivi-masshtabi-ruynuvan-13298544.html

7. Житло та житлові умови українок: результати опитування / Cedos за підтримки Житлової ініціативи для Східної Європи (IWO) e.V. 2024. URL: https://cedos.org.ua/en/researches/housing-and-residential-conditions-of-ukrainians-survey-results/

8. Three years of full-scale war in Ukraine roll back decades of progress for women’s rights, safety and economic opportunities / UN Women. 2025. URL: https://www.unwomen.org/en/news-stories/press-release/2025/02/three-years-of-full-scale-war-in-ukraine-roll-back-decades-of-progress-for-womens-rights-safety-and-economic-opportunities

9. UNICEF Ukraine – Annual Report 2024. URL: https://open.unicef.org/download-pdf?country-name=Ukraine&year=2024

10. 50 000 грн при народженні та 7000 грн щомісяця: уряд схвалив нову підтримку родин з дітьми. LIGA.net. 2025. URL: https://finance.liga.net/ua/personal/novosti/50-000-hrn-pry-narodzhenni-ta-7000-hrn-shchomisiatsia-uriad-skhvalyv-novu-pidtrymku-rodyn-z-ditmy

Т. О. Попович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Публічне управління та адміністрування»;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м.Київ

ПСИХОЛОГІЧНЕ ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Повномасштабна війна в Україні стала одним із найсерйозніших випробувань для функціонування держави та її управлінських інституцій. В умовах воєнного стану система публічного управління змушена діяти в надзвичайно складних обставинах, які характеризуються високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів, постійною зміною ситуації та значними ризиками для безпеки населення. Такі умови суттєво змінюють характер діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також підвищують вимоги до керівників, які відповідають за прийняття управлінських рішень.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що в умовах воєнних конфліктів рівень психологічного навантаження на працівників управлінської сфери значно зростає. За результатами досліджень, проведених серед українських фахівців упродовж 2022-2024 років, було встановлено, що показники емоційного виснаження серед представників професій із високою соціальною відповідальністю зросли більш ніж на 20 %. Це свідчить про те, що управлінці, які працюють у системі публічного управління, знаходяться у зоні підвищеного ризику розвитку професійного вигорання. У свою чергу, психологічне виснаження керівників може негативно впливати не лише на їхній особистий стан, але й на ефективність функціонування всієї управлінської системи.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах війни психологічне навантаження на керівників державних органів та органів місцевого самоврядування значно зростає. Від їхньої психологічної стійкості, здатності працювати в кризових ситуаціях та приймати ефективні управлінські рішення залежить стабільність функціонування державних інституцій та ефективність реагування на сучасні виклики. У зв’язку з цим виникає потреба у поглибленому дослідженні причин виникнення професійного вигорання та пошуку ефективних шляхів його подолання.

Метою роботи є дослідження особливостей прояву психологічного вигорання керівників у системі публічного управління в умовах війни та визначення основних шляхів його подолання.

Об’єктом дослідження є управлінська діяльність керівників у системі публічного управління.

Предметом дослідження є психологічні особливості професійного вигорання керівників у системі публічного управління в умовах воєнного часу та механізми його подолання.

1. Теоретичні основи та сутність психологічного вигорання

Термін «професійне вигорання» вперше був запропонований американським психологом Гербертом Фрейденбергером у 1974 році. Він використав це поняття для опису стану емоційного та фізичного виснаження, який спостерігався у працівників соціальної сфери, що тривалий час працювали в умовах високого психологічного напруження. Дослідник звернув увагу на те, що працівники, які на початку своєї діяльності демонстрували високий рівень мотивації та відданості професії, з часом починали відчувати втому, втрату інтересу до роботи та зниження ефективності [1].

Подальший розвиток наукових досліджень цієї проблеми пов'язаний із роботами американської дослідниці Кристини Маслач, яка детально вивчала психологічні аспекти професійного вигорання. Вона запропонувала одну з найбільш відомих моделей цього явища, відповідно до якої вигорання складається з трьох основних компонентів: емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження відчуття професійної ефективності, зображених на Таблиці 1. Саме ця модель сьогодні широко використовується у психології праці, управлінні персоналом та дослідженнях організаційної поведінки.

Таблиця 1

Основні компоненти синдрому професійного вигорання

Компонент	Характеристика	Прояви у керівника
Емоційне виснаження	Поступове виснаження психологічних та емоційних ресурсів	Постійна втома, зниження енергії
Деперсоналізація	Емоційне дистанціювання від роботи та людей	Формальне ставлення до підлеглих
Зниження професійної ефективності	Відчуття зниження власної професійної значущості	Сумніви у власній компетентності

Особливу небезпеку становить той факт, що синдром професійного вигорання розвивається поступово і часто залишається непоміченим на початкових етапах. Керівники, які працюють у сфері публічного управління, як правило, мають високий рівень відповідальності та значну кількість професійних обов'язків. Через постійну зайнятість вони нерідко ігнорують перші сигнали психологічного виснаження, сприймаючи їх як звичайну втому або тимчасове перевантаження.

Таким чином, професійне вигорання є складним психологічним явищем, яке формується під впливом тривалих стресових факторів та значного емоційного навантаження. Його прояви можуть негативно впливати як на психологічний стан керівника, так і на ефективність функціонування організацій, у яких він працює. Саме тому дослідження причин виникнення вигорання та

пошук ефективних способів його подолання є важливим напрямом сучасних наукових досліджень у сфері публічного управління.

2. Фактори психологічного вигорання керівників у період війни

Воєнний контекст формує специфічне середовище професійної діяльності, у якому керівники змушені працювати в умовах постійної невизначеності, швидкої зміни обставин та дефіциту ресурсів. Крім того, більшість управлінських рішень у таких умовах пов'язані з високим рівнем соціальної відповідальності, оскільки їхні наслідки безпосередньо впливають на безпеку та добробут громадян. Саме тому психологічне навантаження на керівників у період війни значно перевищує стандартні професійні вимоги [2].

Дослідники виділяють низку основних факторів, які найбільше сприяють виникненню синдрому професійного вигорання у керівників під час війни. До таких факторів належать професійне перевантаження, інформаційний тиск, висока соціальна відповідальність та постійна загроза особистій безпеці, зображені на Таблиці 2

Таблиця 2

Основні фактори психологічного вигорання керівників

Фактор	Характеристика	Приклади
Професійне перевантаження	Надмірна кількість управлінських завдань і відповідальності	Управління кризовими ситуаціями
Інформаційний тиск	Постійний потік новин та необхідність оперативного аналізу інформації	Моніторинг безпекової ситуації
Соціальна відповідальність	Відчуття зниження власної професійної значущості	Організація евакуації робітників
Особиста небезпека	Ризики, пов'язані з бойовими діями	Ракетні обстріли, повітряні тривоги

Таким чином, фактори психологічного вигорання керівників у період війни мають комплексний характер і пов'язані як із професійними, так і з соціально-психологічними умовами діяльності. Їхній вплив може призводити до зниження емоційної стійкості, погіршення якості управлінських рішень та загального зниження ефективності роботи управлінських структур. Саме тому важливим завданням сучасних досліджень є пошук ефективних механізмів профілактики та подолання професійного вигорання серед керівників у системі публічного управління [3].

3. Динаміка розвитку психологічного вигорання

Психологічне вигорання не виникає раптово, а формується поступово під впливом тривалого професійного стресу та надмірного психоемоційного навантаження. У більшості випадків цей процес проходить через кілька послідовних етапів, кожен з яких має свої характерні особливості та прояви. Розуміння динаміки розвитку вигорання є важливим для своєчасного виявлення перших симптомів та запобігання погіршенню психологічного стану працівників.

У наукових дослідженнях часто виділяють кілька основних стадій розвитку синдрому професійного вигорання. Зазвичай цей процес починається з високого рівня професійної мотивації та поступово переходить до стану емоційного виснаження та втрати інтересу до роботи.

Першою стадією розвитку вигорання є стадія ентузіазму. На цьому етапі людина демонструє високий рівень мотивації, активно виконує свої професійні обов'язки та прагне досягати високих результатів у роботі. Однак тривале перебування у стані високої активності без достатнього відпочинку поступово призводить до переходу на наступний етап – стадію напруження.На цьому етапі відбувається накопичення психологічної втоми, пов'язаної з постійним стресом та великою кількістю професійних обов'язків. Наступною стадією є фрустрація, яка характеризується поступовим зниженням задоволеності результатами власної діяльності. Останньою стадією є апатія, що характеризується глибоким емоційним виснаженням та значним зниженням професійної мотивації [4].

Загальну динаміку розвитку синдрому вигорання можна умовно представити у вигляді поступового зниження рівня мотивації та емоційної енергії, як на Схемі 1.

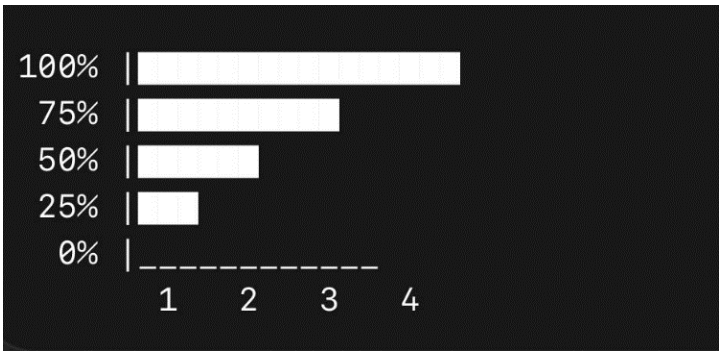


Схема 1. Рівень мотивації

(1-ентузіазм, 2-напруження, 3-фрустрація, 4-апатія)

Як видно зі схеми, на початковому етапі рівень мотивації є досить високим, проте під впливом тривалого стресу та перевантаження він поступово знижується. У результаті цього процесу працівник може перейти у стан емоційного виснаження, який суттєво впливає на якість професійної діяльності.

Таким чином, динаміка розвитку психологічного вигорання має поетапний характер і супроводжується поступовим виснаженням емоційних та психологічних ресурсів людини. Для керівників у системі публічного управління важливо приділяти особливу увагу профілактиці професійного вигорання та створенню умов для підтримки психологічної стійкості управлінців.

Цікавий факт

За даними Європейського інституту державного управління , високий рівень емоційного виснаження керівників може знижувати ефективність управлінських рішень на 20-30 %, що демонструє прямий вплив психологічного стану керівника на функціонування державних органів. Цей факт підкреслює важливість своєчасного виявлення симптомів вигорання та впровадження ефективних заходів підтримки управлінців [6].

4. Шляхи подолання психологічного вигорання

Ефективне подолання психологічного вигорання керівників у системі публічного управління в умовах війни можливе лише при системному, комплексному підході, що поєднує дії на рівні окремої особистості, організаційної структури та держави, які зображено в Таблиці 3. Кожен рівень передбачає специфічні інструменти та стратегії, які взаємодоповнюють один одного і сприяють збереженню психологічного здоров'я управлінців [5].

Таблиця 3

Методи подолання психологічного вигорання на різних рівнях

Рівень	Методи
Індивідуальний	Розвиток технік саморегуляції (дихальні вправи, медитація), формування емоційного інтелекту, психологічне консультування, фізична активність та режим відпочинку, практики управління стресом
Організаційний	Оптимізація розподілу робочого навантаження, створення підтримуючого колективного середовища, внутрішній коучинг та менторинг, регулярні командні наради з обговорення стресових ситуацій та ресурсів підтримки
Державний	Запровадження системних програм ментального здоров'я для керівників та службовців, тренінги з розвитку стресостійкості, психологічна підтримка на державному рівні

Тільки такий системний підхід дозволяє підвищити психологічну стійкість управлінців, знизити ризик емоційного виснаження та забезпечити ефективність управлінських рішень навіть у складних умовах війни [7].

Проведений аналіз показує, що психологічне вигорання керівників у системі публічного управління є однією з найсерйозніших проблем сучасного управління, особливо в умовах воєнного стану. Постійний стрес, високий рівень відповідальності та необхідність швидкого прийняття складних управлінських рішень значно підвищують психоемоційне навантаження на керівників. Це створює ризики не тільки для їхнього особистісного здоров'я, а й для ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування.

Аналіз літератури та практичних прикладів свідчить, що вигорання розвивається поетапно – від ентузіазму та високої мотивації до апатії та емоційного виснаження. На кожному етапі спостерігається зниження ефективності прийняття рішень, погіршення комунікації з колективом та зниження довіри громадян до органів влади. Цей процес демонструє, наскільки важливим є своєчасне виявлення перших симптомів вигорання та застосування профілактичних заходів.

Впровадження корекційних заходів на практиці дозволяє не лише знизити ризик вигорання, а й підвищити ефективність управлінських рішень, стабільність роботи органів влади та рівень довіри громадян.

Таким чином, можна робити висновок, що профілактика та подолання психологічного вигорання керівників є невід'ємною частиною сучасного публічного управління в умовах війни. Вона спрямована на підтримку

психологічного здоров'я управлінців, забезпечення безперервності функціонування державних інституцій та підвищення якості прийняття рішень у кризових умовах.

Робота підкреслює актуальність комплексного підходу до проблеми: поєднання особистісної саморегуляції, організаційних заходів та державних програм розвитку ментального здоров'я є ключем до підвищення психологічної стійкості керівників та зміцнення системи публічного управління в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Maslach C., Leiter M. P. The Truth About Burnout. San Francisco : Jossey-Bass, 2016.

2. Freudenberger H. Staff Burnout. Journal of Social Issues. 1974.

3. World Health Organization. Burn-out an occupational phenomenon. Geneva, 2019.

4. Tsybullak N. Burnout dynamic among Ukrainian academic staff during the war. Scientific Reports. 2023.

5. Lefterov V. Burnout syndrome comparative study during the war in Ukraine. 2025.

6. Liashch O. Socio-psychological factors of professional burnout among SES employees.2025.

7. Burlakova I. Psychological well-being and strategy to counter burnout. 2023.

Т. Д. Савенко,
кандидат філологічних наук,
доцент кафедри іноземних мов;
М. М. Горюнова,
кандидат філологічних наук,
доцент кафедри іноземних мов;
А. С. Гаврисевич,
завідувач відділом по роботі з іноземними громадянами;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

МІСЦЕ КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ СТУДЕНТІВ

Аналіз результатів навчання студентів-інофонів іноземної мови за останні десятиліття показав, що на основному етапі навчання різко зростає роль самостійної роботи студентів. Це обумовлюється порівняно невеликою кількістю аудиторних годин, відмінностями у рівнях підготовки здобувачів, їхньою здатністю до сприйняття і вивчення чужих мов. Важливо також наголосити, що принципового значення набуває осмислення викладачем сутності його контролюючої діяльності, котра має свої цілі, етапи, форми, види та функції. З нашої точки зору, контролюючій діяльності викладача притаманні функції прогнозу, констатації та конкреції, які тісно взаємопов'язані.

Функція прогнозу пов'язана з вибором стратегії навчання на кожному етапі як в обсязі навчального року, семестру, так і кожного навчального заняття. Це означає, що при будь-якій формі контролю (стартовий, потоковий або звітний) здійснюється прогнозування можливих варіантів навчальної діяльності на основі отриманих результатів. У контролі повинні знайти відображення основні змістовні одиниці навчання: знання, навички та вміння.

Функція констатації полягає у фіксації результатів діяльності викладача та навчальної діяльності студентів на певному етапі навчання. Результативність навчання зазвичай вимірюється через рівень сформованості мовленнєвих вмінь і навичок, які провідним компонентом реальних навчальних можливостей студентів. Не менш важливим є контроль вмінь і навичок навчальної праці. У процесі вивчення іноземної мови це проявляється в умінні працювати з книгою, зі словником, вести записи, самостійно аналізувати та узагальнювати матеріал. При зростанні ролі самостійної роботи рівень сформованості названих вмінь також підлягає фіксації.

Функція корекції пов'язана з тим, що на основі результатів контролю вносяться виправлення, уточнення та зміни у знання, навички та вміння студентів, у характер сумісної діяльності викладача і слухача, що направлена на досягнення необхідних результатів навчання. Це обумовлює необхідність системного представлення мовних та мовленнєвих явищ, що вивчаються.

Щоб контроль виконував затребувані функції, особлива увага повинна бути звернена викладачем на об'єкти контролю, а саме: знання, навички та вміння, що формуються на заняттях з іноземної мови.

У відборі об'єктів контролю слід виходити із положення, у процесі навчання іноземної мови необхідно сформувати предметну компетенцію (тобто сукупність знань, вмінь та навичок), що включає лінгвістичний, комунікативний та країнознавчий аспекти. Це означає, що на кожному етапі навчання разом з рівнем сформованості мовленнєвих навичок та вмінь контролюється рівень засвоєння лінгвістичних знань, вмінь та навичок лінгвістичного аналізу, засвоєння країнознавчої інформації в межах програмного матеріалу. Так, у НАСОА у відповідності з рекомендаціями багатофакторного плану проводиться: стартовий контроль, поточні, рубіжні або поетапні контролі, підсумкові у формі заліків та іспитів. У зв'язку з цим кафедра іноземних мов здійснює, стилістично диференційоване, комунікативно направлене навчання, а контроль враховує науковий і публіцистичні стилі мовлення та мову художньої літератури (у відповідному вигляді).

Перевірка мовленнєвих вмінь і навичок здобувачів здійснюється з урахуванням комунікативних потреб студентів у рамках функціонального стилю, що вивчається. Контроль здійснюється як в усній, так і письмовій формі у відповідності до задач кожного етапу навчання. Упродовж всього періоду контролюється і лінгвістична компетенція слухачів. Контрольні роботи включають завдання: на перевірку розуміння явищ, вибір, постановку питання чи проблеми, трансформацію та конструювання. Перевіряється також рівень сформованості країнознавчих знань (реалії, імена, назви, події).

Форма проведення та перевірки результатів контролю уніфіковані, в основу оцінювання покладений критерій ваги оцінки, що, у свою чергу, дозволяє створити об'єктивну картину знань студентів, і сприяє сприянню навичка, самоконтролю та самооцінки.

Проілюструємо на конкретному прикладі об'єкти контролю лінгвістичної та комунікативної компетенції, які мають місце при вивченні теми «Суб'єктно-предикативні відносини» (одна з перших тем основного курсу): знання понятійної бази (лінгвістичні поняття та представлення) – суб'єкт, предикат, дієслово-зв'язка, іменна частина, частина і ціле, прямий порядок слів, зворотній порядок слів тощо; знання основних мовних конструкцій для української мови; знання правил вживання конструкцій та обмежень у сфері їхнього вживання у залежності від стилю, вміння і навички лінгвістичного аналізу: вміння визначати суб'єкт і предикат речення; вміння порівняти обсяг поняття, що виражається суб'єктом і предикатом (співпадає чи не співпадає), та визначити інтенцію (тлумачення терміна або його характеристика); вміння використовувати необхідну конструкцію або дієслово (називатися – бути) у залежності від інтенції; вміння поставити суб'єкт і предикат у формі, що відповідає комунікативній меті. Наведений перелік представляє засоби і способи вираження таких комунікативних інтенцій як: дати визначення терміна; виразити характеристику й кваліфікацію предмета, явища, особи; виявити наявність або

відсутність предмета, явища, особи; показати призначення, приналежність, зміну та умовну характеристику предмета; окреслити зобов'язаність, необхідність чи можливість дії.

Контроль за визначеними параметрами здійснюється як на заняттях з вивчення даної теми, так і в контрольних роботах. У підсумкових контролях особлива увага приділяється перевірці власне комунікативних вмінь: уміння адекватно виразити комунікативну інтенцію за допомогою вивчених мовних засобів. Посилена увага до формування і контролю лінгвістичної компетенції пов'язане з тим, що студенти не тільки мають засвоїти навчальний матеріал, але усвідомити процес навчальної діяльності як студентського колективу, так і навчаючої діяльності викладача, у тому числі його контролюючої функції.

Досвід показує принципову важливість усвідомлення студентами цілей і завдань навчань іноземної мови (поурочні, кінцеві, рубіжні, по семестрові), а також вимог і форм контролю, методики його здійснення, об'єктів і критеріїв оцінки. Важливо регулярно проводити зі студентами обговорення результатів навчання, підводити підсумки кожного заняття, тижня, циклу, семестру, що дає можливість аналізувати дії і простежувати успішність кожного студента й групи у цілому, розуміти роль і місце контролю та самоконтролю; виявляти причини неуспішності певних здобувачів. У зв'язку з цим об'єктом контролю стають вміння і навички навчального зрізу, педагогічні вміння й навички.

Таким чином, контроль є засобом формування самоконтролю, що значною мірою підвищує ефективність навчання, при цьому зростає роль самостійної роботи, тобто контроль стає засобом навчання, який забезпечує реалізацію функцій прогнозу, констатації та корекції, що у свою чергу обумовлює чітке виділення параметрів контролю, уніфіковану систему фіксації результатів, системний характер контролюючих матеріалів, що забезпечує формування навичок самоконтролю. Все це сприяє підвищенню відповідальності й осмисленому ставленню до процесу навчання у цілому, є потужним мотиваційним стимулом для здобувачів на шляху до отримання майбутньої професії.

Список використаних джерел

1. Загальноєвропейські рекомендації з мовної освіти: вивчення, викладання, оцінювання // наук. ред. укр. доктор пед. наук, проф. С.Ю. Ніколаєва. Київ : Ленвіт. 2003. 273 с.

2. Савенко Т.Д., Ткаченко В.А. Система контрою як елемент управління навчальним процесом. В «Світові виміри освітніх тенденцій: науково-методичні проблеми мовної підготовки іноземних громадян». XI Міжнар. наук.-практ. конф., Матеріали. Київ, 2018. С.88-91.

3. Концепція мовної підготовки іноземців у ВНЗ України / Н.І.Ушакова, В.В.Дубічинський, О.М.Тростинська. Викладання мов у вищих навчальних закладах освіти. 2011. Вип.19. С.136-146.

А. Є. Цикура,
учениця 11-А класу;
науковий керівник:
С. М. Ховрак,
учитель математики;
Кременчуцький ліцей №4 «Кремінь»,
Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області

ЦІНА ІМПУЛЬСУ: СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ СПОНТАННИХ ПОКУПОК МОЛОДІ

Упродовж останніх років фінансова поведінка молодого покоління суттєво трансформувалася під впливом цифрового середовища, розширення можливостей онлайн-покупок і активного використання сучасних маркетингових інструментів. Ці чинники формують новий тип споживання, у межах якого частіше трапляються імпульсивні витрати – покупки, здійснені під впливом миттєвого емоційного пориву без попереднього аналізу доцільності чи планування [4]. Такий стиль споживання особливо поширений серед молоді, яка лише набуває досвіду фінансової самостійності та є вразливою до реклами, соціальних мереж і думки однолітків.

Попри важливість та актуальність цієї проблеми, офіційні статистичні дані майже не висвітлюють імпульсивні покупки як окремий компонент витрат, тим більше з урахуванням вікової групи молоді. Через це ускладнюється реальне оцінювання масштабів явища та його впливу [1]. У такій ситуації використання методів прикладної статистики та проведення власного збору первинної інформації стають доцільними інструментами для визначення кількісних характеристик і виявлення статистичних тенденцій. Саме цим і зумовлена актуальність досліджуваної теми.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів у програмах фінансової грамотності для учнівської та студентської молоді, при розробці тренінгів, навчальних курсів і просвітницьких ініціатив у сфері персонального фінансового планування. Розроблені висновки та рекомендації були впроваджені у практичну діяльність шляхом проведення тренінгу з фінансової грамотності для учнів старших класів Кременчуцького ліцею № 4 «Кремінь», що сприяє підвищенню обізнаності молоді щодо впливу імпульсивних витрат на особистий бюджет.

Імпульсивні покупки становлять інтерес не лише як психологічний або соціальний феномен [2,4], а й як об’єкт статистичного аналізу [1], адже дають змогу виявити закономірності, залежності, варіацію ознак, побудувати узагальнюючі показники та моделі. Відтак дослідження імпульсивної поведінки молоді з використанням математичного інструментарію статистики є важливим як з наукового, так і з практичного погляду – особливо у контексті формування фінансової культури й свідомого споживання.

Споживча поведінка є ключовою категорією сучасної економічної та соціальної науки[4], оскільки вона відображає процес прийняття рішень щодо вибору, придбання та використання товарів і послуг. У науковій літературі споживча поведінка визначається як сукупність дій та рішень, спрямованих на задоволення потреб за умов обмежених ресурсів [3]. Водночас дослідники наголошують, що вона поєднує економічні мотиви, психологічні установки, соціальні впливи та індивідуальний досвід [2].

Усі економічні суб'єкти, зокрема й молодь, беруть участь у процесі споживання, керуючись не лише доходом, а й психологічними, соціальними й культурними чинниками. Вивчення споживчої поведінки дозволяє зрозуміти механізми, що лежать в основі вибору товарів і послуг. Для статистичного аналізу імпульсивних покупок важливо окреслити основні характеристики споживчої поведінки, зокрема протиставлення раціонального і ірраціонального підходу до витрат, а також чинники, які спонукають до дій не за планом.

Раціональне споживання ґрунтується на зіставленні корисності та вартості товару, плануванні бюджету та свідомому виборі оптимальної альтернативи. Таке споживання передбачає логічне обґрунтування рішення та контроль власних фінансів, тоді як ірраціональне споживання характеризується прийняттям рішень під впливом емоцій, імпульсів та зовнішніх стимулів, що не узгоджуються з попереднім плануванням [3,4]. У цьому випадку людина може здійснювати непередбачені витрати, не оцінюючи їхню необхідність та довгострокові наслідки.

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють явищу споживчих пасток, тобто ситуацій, у яких поведінка покупця спрямовується зовнішніми впливами, що знижують його здатність до раціонального вибору. До найбільш поширених пасток належать: знижки та акційні пропозиції, ефект обмеженої кількості товару, нав'язування «вигідних» покупок у маркетплейсах, соціальний тиск, а також вплив блогерів та рекламних алгоритмів у соціальних мережах. Потрапляння до таких пасток призводить до неконтрольованого збільшення витрат і формування хибних потреб [2,4].

Аналіз споживчої поведінки саме в контексті молоді є особливо важливим, оскільки у старшому шкільному віці формується основа фінансової поведінки на майбутнє. Молодь є більш чутливою до зовнішніх стимулів, активніше взаємодіє з цифровими платформами та частіше демонструє імпульсивні моделі купівлі. Дослідження цих особливостей дозволяє краще зрозуміти природу спонтанних витрат, виявити фактори ризику та обґрунтувати необхідність розвитку фінансової грамотності серед старшокласників.

Вибірка дослідження складалася зі 220 учнів Кременчуцького ліцею № 4 «Кремінь». Серед них 65% становили учні 11-х класів, тоді як 20% – учні 10-х класів та 15% – учні 9-х класів. Розподіл за статтю становив: 30% хлопців і 70% дівчат.

Для представлення вибірки в роботі додано кругові діаграми (рис.1), які ілюструють розподіл учнів за класами та статтю. Візуалізація допомагає краще

зрозуміти структуру вибірки та її репрезентативність для статистичного аналізу імпульсивних покупок молоді в різних підгрупах.

Рис. 1. Розподіл вибірки дослідження за класами та статтю

Процес збору даних базувався на проведенні опитування серед старшокласників за допомогою сервісу Google Forms. Метою було отримання кількісних та якісних даних для статистичного аналізу спонтанних покупок молоді. Для аналізу обрано 7 основних запитань (№2.2, №2.5, №2.6, №2.9, №3.1, №3.3, №3.6), які найповніше відображають особливості імпульсивної поведінки молоді. Вони охоплюють частоту спонтанних покупок, емоційне ставлення до них, рівень фінансової обізнаності та контроль власних витрат, що дає змогу комплексно оцінити спонтанність покупок.

№ 2.9 (Скільки гривень на тиждень ви приблизно витрачаєте на імпульсивні покупки?)

Таблиця 1

Розподіл відповідей респондентів на ключові запитання анкети

Варіанти відповіді	Кількість респондентів, осіб	Відсоток від загальної кількості, %
100 грн	25	11,36%
200 грн	30	13,64%
250 грн	5	2,27%
300 грн	41	18,64%
400 грн	9	4,09%
500 грн	50	22,73%
550 грн	7	3,18%
600 грн	8	3,64%
800 грн	4	1,82%
1000 грн	5	2,27%
Важко відповісти	36	16,36%
Віддаю перевагу не відповідати	0	0%

Середнє значення:

$$M=\frac{1}{184}=\sum_{i=1}^{184} x_i=\frac{100*25+200*30+250*5+300*41+400*9+500*50+550*7+600*8+800*4}{184}$$

$$\frac{+1000*5}{184}\approx 366{,}85\,грн$$

Медіана:

$$M_e=500\,грн$$

Розмах:

$$R=1000-100=900\,грн$$

Стандартне відхилення:

$$\sigma=\sqrt{\frac{1}{184}\sum_{i=1}^{184}\left(x_i-M\right)^2}\approx 198{,}19\,грн$$

Для підвищення точності аналізу, респонденти, які обрали варіант «Важко відповісти» (36 осіб), були виключені з розрахунків, оскільки їхні відповіді не містять числових значень. Таким чином, статистичний аналіз проводився для 184 осіб, які надали кількісні оцінки своїх витрат. За результатами статистичного аналізу відповідей на запитання «Скільки гривень на тиждень ви приблизно витрачаєте на імпульсивні покупки?» встановлено особливості споживчих витрат старшокласників.

Дані показали, що найпоширенішими є витрати в межах 300–500 грн, що підтверджується високою часткою відповідей у цих категоріях (сукупно понад 40% вибірки). Розраховане середнє значення становить 366,85 грн, що свідчить про переважання середнього рівня тижневих імпульсивних витрат серед старшокласників. Медіана також належить до середнього діапазону значень, що підтверджує відносно рівномірний розподіл більшості реальних витрат. Показники мінімального (100 грн) та максимального (1000 грн) значень формують досить великий розмах – 900 грн, що вказує на значну різницю між індивідуальними моделями споживання. Це свідчить про те, що у вибірці співіснують ірраціональні, так і раціональні типи поведінки. Особливої уваги потребує отримане стандартне відхилення – 198,19 грн, що демонструє істотну варіативність витрат та нерівномірність фінансової поведінки. Такий високий рівень коливань є типовим для молоді, оскільки її споживчі рішення значною мірою залежать від емоційних імпульсів, доступності коштів та зовнішніх стимулів, таких як реклама, соціальні мережі, вплив однолітків.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що імпульсивні витрати підлітків є нестабільними, різнорідними та значною мірою залежать від індивідуальних і зовнішніх чинників. Такі дані підтверджують потребу у впровадженні тренінгів з фінансової освіти серед молоді[3], зокрема через впровадження елементів фінансової грамотності до навчальних програм.

Список використаних джерел

1. Веригіна І. В., Островська О. В., Сугакова О. В. Теорія ймовірностей та математична статистика: Підручник для студентів інженерно-технічних спеціальностей. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024р., 273 с.
2. Парашкевова С. М. (2023) Симптоми. Специфічні імпульсивні покупки. URL: https://psyhology.space/psypedia-post/impulsyvni-pokupky/
3. Андерхілл П. Чому ми купуємо: наука про шопінг. Київ, 2018. 320 с.
4. Аріелі Д. Передбачувана ірраціональність. Невидимі сили, що впливають на наші рішення. Київ, 2018р.

Г. Б.Черушева,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри філософії та соціально-гуманітарних дисциплін;
В. В. Пархоменко,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу;
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Соціально-психологічний клімат організації доцільно розглядати як один із системоутворювальних чинників результативності управлінської діяльності. Його вплив проявляється не лише у площині міжособистісної взаємодії, а й у забезпеченні стратегічної стійкості організації в умовах динамічних соціально-економічних змін.

У межах даного дослідження здійснено спробу комплексного аналізу характеристик сприятливого мікроклімату в організації та визначення його ролі у забезпеченні функціональної дієздатності трудового колективу, що зумовлено актуальними потребами сучасного управління людськими ресурсами.

У працях вітчизняних учених (А. Дидик, Л. Карамушка, Н. Коломінський, О. Кузьмін, А. Холодницька та ін.) обґрунтовується теза про те, що психологічно комфортне середовище виступає передумовою продуктивної праці, командної згуртованості та конструктивних партнерських відносин за умови дотримання морально-етичних норм. Водночас формування сприятливого соціально-психологічного клімату створює умови для самореалізації працівників, їх професійного становлення та кар’єрного зростання.

Разом із тим, у сучасних умовах доцільно розглядати соціально-психологічний клімат не лише як наслідок управлінських впливів, а й як ресурс підвищення конкурентоспроможності організації, що актуалізує необхідність його цілеспрямованого формування та оцінювання.

Соціально-психологічний клімат забезпечує розкриття творчого потенціалу персоналу та сприяє оптимальному використанню інтелектуального

й професійного ресурсу організації. За позицією А. Холодницької, створення сприятливих умов праці безпосередньо залежить від професійної наполегливості керівника, рівня його соціально-психологічної компетентності, комунікативної культури та дотримання етичних принципів у взаємодії з працівниками [1]. Узгодженість управлінських дій і гармонійність внутрішніх процесів виступають чинниками стабільного розвитку колективу.

А. Дидик та О. Кузьмін до основних чинників формування соціально-психологічного клімату відносять: реалізацію ефективної кадрової політики; впровадження системи морально-етичних норм і цінностей; забезпечення належних умов праці; формування мотивації працівників до досягнення спільних результатів і підтримку їх професійного зростання [2].

У контексті даного дослідження вважаємо доцільним акцентувати увагу на взаємозв'язку зазначених чинників із управлінською культурою організації, оскільки саме вона визначає сталість і послідовність реалізації кадрових та мотиваційних механізмів.

Важливою складовою підтримання позитивного клімату є системна психологічна підтримка та супровід персоналу. Їх впровадження сприяє забезпеченню емоційної стабільності як окремих працівників, так і колективу в цілому, зменшенню ризиків професійного вигорання та емоційного виснаження, підвищенню якості міжособистісної і ділової взаємодії. Практика діяльності провідних компаній підтверджує доцільність створення психологічних служб або періодичного залучення фахівців для проведення тренінгів і семінарів, спрямованих на розвиток комунікативних компетентностей та формування емоційної культури. У поєднанні з іншими управлінськими заходами це створює передумови для сталого позитивного мікроклімату.

Підґрунтям формування соціально-психологічного клімату є система взаємовідносин співробітників, що визначає характер їх професійної діяльності та міжособистісної взаємодії. Загальна атмосфера в колективі значною мірою залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, ставлення керівництва до вирішення індивідуально-особистісних проблем працівників, а також підтримки їх професійного розвитку через освітні платформи та механізми неформальної освіти.

Особливий інтерес становить наукова позиція Н. Л. Коломінського, який на основі факторного аналізу виокремив ключові чинники формування сприятливого соціально-психологічного клімату, зокрема:

- рівень професійних здібностей, що зумовлює обґрунтованість вибору спеціальності та ступінь зацікавленості змістом праці;
- рівень компетентності персоналу як визначальний фактор успішності діяльності;
- стиль управління організацією, що впливає на підбір кваліфікованого персоналу та розподіл функціональних обов'язків;
- об'єктивність оцінювання та справедливість системи матеріального й морального стимулювання, які формують задоволеність працею, підвищують

мотивацію до виконання виробничих завдань і стимулюють професійне зростання [3].

У межах проведеного аналізу доцільно підкреслити системний характер зазначених чинників та їх взаємозумовленість. Саме інтеграція професійних, управлінських і мотиваційних компонентів забезпечує формування командного духу, задоволеності працівників результатами своєї діяльності, впевненості у власній значущості та соціальній визнаності в організації.

Соціально-психологічний клімат можна трактувати як динамічне інтегративне утворення, що визначає емоційний стан членів колективу, регулює поведінкові прояви у сфері взаємовідносин, впливає на характер ділового та міжособистісного спілкування і виступає мотиваційною основою конструктивної творчої діяльності [4, с. 174].

З огляду на це, соціально-психологічний клімат слід розглядати як важливий індикатор ефективності системи управління людськими ресурсами.

Проведений аналіз літературних джерел та узагальнення практичного досвіду організацій різного професійного спрямування дозволили виокремити характерні ознаки позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. До них належать: комфортне робоче середовище та належні умови праці; підтримка керівництвом професійного зростання персоналу; мотивування до самореалізації та досягнення спільних цілей; забезпечення ділової та міжособистісної комунікації відповідно до морально-етичних норм і цінностей організації; психологічний супровід діяльності трудового колективу як складова управлінської політики.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення програм управління персоналом, спрямованих на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Запропоновані узагальнення можуть слугувати методичною основою для діагностики стану міжособистісних взаємин у колективі та визначення пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики. Крім того, результати дослідження доцільно застосовувати при формуванні системи психологічного супроводу діяльності персоналу з метою підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі в сучасних умовах. *Регулювання соціально-трудових відносин: сучасний стан та перспективи розвитку : колективна монографія* ; за ред. І. Кічко. Ніжин: ФОП Лук’яненко В. В., ТПК «Орхідея», 2017. С. 94–105. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/16453

2. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10.

3. Коломінський Н. Л. Проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. *Освіта та управління*. 1999. Т. 3, № 2. С. 75– 86.

4. Cherusheva G. B., Parkhomenko V. V. Theoretical and methodological principles of management psychology in organizations. *The Level of Development of Science and Technology in the XXI Century*. 2025. Part 6. Chapter 9. Karlsruhe (Germany) : ScientificWorld-NetAkhatAVLußstr 13, 2025. 297 p. ISBN 978-3-98924-116-9. DOI: 10.30890.2709-2313.2025-42-06-052159.

Наукове видання

«БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ»

МАТЕРІАЛИ
XIII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ