Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації
Дніпропетровська торгово-промислова палата (м. Дніпро, Україна)
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, Україна)
Поліський національний університет (м. Житомир, Україна)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Центр менеджменту м. Інсбрук (м. Інсбрук, Австрія)
Британський університет (м. Дубаї, ОАЕ)
Вищий інститут Мігеля Торга (м. Коїмбра, Португалія)
Університет Саламанки (м. Саламанка, Іспанія)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2025: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції

(Дніпро, 3–4 квітня 2025 р.)

У семи томах

Том 6. Маркетинг та сучасні тенденції розвитку
корпоративного менеджменту

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2025

УДК 336
Е 45

Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (протокол № 10 від 14 квітня 2025 р.)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Оковитий С. І. – д-р хім. наук, проф., ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Кравченко М. В. – д-р екон. наук, професор, заступник начальника управління науки, вищої та професійно-технічної освіти – начальник відділу науки, вищої освіти та атестаційної експертизи департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

Жмуренко В. Г. – директор Дніпропетровської торгово-промислової палати;

Богодістов Євген – д-р філософії, професор з управлянні проєктами і процесами Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

Велеско Серджо – д-р екон. наук, професор міжнародного менеджменту факультету економіки Університету прикладних наук у місті Міттвайда (Німеччина);

Мохаммад Джаммал – д-р філософії, голова приймальної комісії Британського університету (ОАЕ);

Марія Насіменто Кунья – д-р маркетингу, професор Вищого інституту Мігеля Торга (Португалія);

Валінкевич Н. В. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Дячков Д. В. – д-р екон. наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

Жиленко К. М. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Мешко Н. П. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Небаба Н. О. – д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Яровенко Т. С. – д-р екон. наук, доцент, т.в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Краснікова Н. О. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки та світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Левкович О. В. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Олійник Т. І. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Павлов Р. А. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 квіт. 2025 р. : у 9 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2025.

ISBN 978-617-645-525-7

Т. 6 : Маркетинг та сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту. – 2025. – 128 с.

ISBN 978-617-645-531-8

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 3–4 квітня 2025 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-525-7
ISBN 978-617-645-531-8 (Т. 6)

© Авторський колектив, 2025

МАРКЕТИНГ: ПРОГРАМИ, ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ КРИЗИ

Асташев Д. В., канд. екон. наук Кучеренко С. К.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

В умовах військового стану відбулося скорочення експортного виробництва в державі: значні частини території України окуповані або постраждали від дій агресора, знищені зерносховища та зернові термінали у портах, а поля, де вирощуються зернові культури, які складають основу експорту, заміновані. Окрім цього, внаслідок дій ворога майже заблоковано морський торгівельний коридор, яким експортується більша частина української продукції [4].

Тому стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в кризових умовах має бути адаптивною, стійкою та гнучкою, щоб забезпечити стабільність і подальший розвиток. Основні особливості такої стратегії мають включати [2; 3]:

1. Диверсифікацію ринків, зокрема розширення географії збуту – вихід на нові ринки, зменшення залежності від однієї країни чи регіону.

2. Розширення асортименту – адаптація продукції або послуг до потреб різних країн, а також пошук альтернативних постачальників для мінімізації ризиків перебоїв у ланцюгах постачання.

3. Гнучкість у логістиці та поставках через оптимізацію логістичних маршрутів, використання нових транспортних шляхів та партнерів, перенесення частини виробництва ближче до основних ринків збуту, вибір альтернативних транспортних засобів та оптимізація складських запасів. Важливим заходом є розширення альтернативних логістичних маршрутів, а саме:

– використання сухопутних коридорів через Польщу, Румунію, країни Балтії;

– укладання нових угод для розширення транзитних можливостей;

– інвестиції в модернізацію залізничного транспорту.

4. Адаптація фінансової стратегії: хеджування валютних ризиків, використання стабільніших валют, пошук нових джерел фінансування, зокрема залучення міжнародних грантів, кредитів або інвестицій, а також адаптація цінової політики до змін кон'юнктури ринку.

5. Використання цифрових технологій, зокрема активізація e-commerce, вихід на міжнародні маркетплейси, автоматизація бізнес-процесів через активне впровадження CRM-системи для управління зовнішньоекономічною діяльністю.

На сьогодні також актуальним постає розвиток імпортозаміщення, яке відображається у відновленні та розширенні виробництва стратегічних товарів усередині країни; підтримці малого та середнього бізнесу для нарощування внутрішніх потужностей. Через підвищення конкурентоспроможності можливим старе акцент на екологічність, соціальну відповідальність та довгострокові партнерства, а також шлях на відповідність міжнародним стандартам (сертифікація продукції, відповідність екологічним та якісним нормам). Тому в кризових умовах має діяти антикризове управління та партнерство через зміцнення співпраці з міжнародними партнерами, пошук надійних ділових зв'язків, створення альянсів на вигідних умовах для України.

Застосування цих підходів дозволить підприємствам України зменшити ризики, зберегти конкурентоспроможність та знайти нові можливості навіть у кризових умовах. З огляду на це, виникає потреба у застосуванні заходів, які б забезпечили оптимальний розвиток зовнішньоекономічної діяльності України та її окремих галузей у контексті міжнародних відносин держави за сучасних умов [4].

Список використаних джерел:

1. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю.Г. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
2. Шепель Т. В. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 49–58. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-49-58.
3. Яровенко Т., Асташев Д. Особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 88. № 3. С. 180–185.
4. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6.

Бірюкова П. В., д-р екон. наук Гринько Т. В.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Цифрова трансформація є ключовим чинником успіху сучасних підприємств у висококонкурентному середовищі. Активне впровадження цифрових технологій змінює традиційні методи ведення бізнесу й маркетингу, вимагаючи від них адаптації до нових умов ринку. Використання цифрових маркетингових інструментів дозволяє не тільки відповідати сучасним тенденціям, а ще й створювати унікальні конкурентні переваги, таким чином забезпечуючи розвиток підприємства.

За сучасних умов традиційні маркетингові підходи поступово починають втрачати ефективність через зміни у моделі поведінці споживачів, а також технологічні інновації. Сучасні споживачі все частіше шукають інформацію та приймають рішення через цифрові канали, що створює для бізнесу необхідність адаптувати власні маркетингові стратегії. Тому ключовим завданням для підприємств постає вибір найбільш ефективних маркетингових стратегій й інструментів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності і забезпечують стійке зростання [1].

У свою чергу, цифрова трансформація дозволяє підприємствам якнайшвидше реагувати на зміни в ринковій ситуації, впроваджувати новітні технології, а також оптимізувати бізнес-процеси, які позитивно вплинуть на зниження витрат і підвищення ефективності [4]. Через автоматизацію маркетингових комунікацій, аналітичним можливостям та персоналізованим підходам, підприємства можуть краще прогнозувати тенденції та адаптувати стратегії до поточних умов ринку. У сучасних умовах цифрові маркетингові інструменти сприяють залученню споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємств. Основні з цих інструментів наведено у табл. 1.

Таким чином, використання цифрових маркетингових стратегій позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств завдяки [2, с.37–39; 3]:

1. Оптимізації бізнес-процесів – автоматизація маркетингових процесів дозволяє знижувати операційні витрати та підвищувати ефективність.

2. Підвищенню рівня персоналізації – таргетовані маркетингові кампанії дозволяють забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта.

3. Поглибленій аналітиці та прогнозуванню – застосування великих даних і штучного інтелекту дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення;

4. Розширенню ринкового охоплення – цифрові маркетингові канали дозволяють виходити на нові ринки та залучати ширшу аудиторію;

5. Зміцненню довіри до бренду – прозорість комунікацій та відкритість взаємодії з клієнтами створюють позитивний імідж підприємства та сприяють її успішному розвитку.

Таблиця 1

Основні інструменти маркетингової цифрової трансформації [1; 2, с. 37–39; 3]

Інструмент	Опис інструменту
1. Контент-маркетинг	Цей інструмент допомагає при створенні й поширенні якісного контенту (блоги, відео, подкасти, статті тощо) задля залучення та утримання клієнтської бази. Адже, контент є важливим інструментом взаємодії із споживачами, що сприяє підвищенню довіри покупців до бренду
2. SEO та SEM	Використання оптимізації пошукових запитів та контекстної реклами для підвищення видимості бренду у пошукових системах. У свою чергу, грамотна SEO-стратегія надає довгостроковий результат у вигляді стабільного трафіку, а SEM дозволяє отримати стрімкий ефект від реклами
3. Соціальні мережі (SMM)	Використання платформ (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn) для активної комунікації з аудиторією та формування лояльності до бренду. Завдяки соціальним мережам підприємства можуть здійснювати прямий діалог із клієнтами та оперативно реагувати на їхні запити.
4. Електронна пошта (E-mail маркетинг)	Включає персоналізовані розсилки, автоматизацію комунікацій для ефективного управління відносинами з клієнтами. Використання сегментації та тригерних розсилок дозволяє досягати високих показників конверсії
5. Аналітика даних (Big Data, AI)	Аналізування поведінки споживачів і прогнозування ринкових трендів для підвищення точності маркетингового таргетингу. Великі дані допомагають виявити закономірності в поведінці клієнтів та оптимізувати маркетингові кампанії
6. Автоматизація маркетингу	Використання CRM-систем, чат-ботів і програм для персоналізації комунікації та покращення обслуговування клієнтів. Впровадження автоматизації дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність маркетингових зусиль
7. Програматик-реклама	Мається на увазі, автоматизоване придбання реклами, що підвищує точність таргетингу та зменшує витрати на залучення клієнтів. Програматик дозволяє налаштовувати рекламу в режимі реального часу та досягати цільової аудиторії з максимальною ефективністю
8. Доповнена (AR) і віртуальна реальність (VR)	Включає інтерактивні технології, які створюють унікальний клієнтський досвід, а також сприяють залученню цільової аудиторії. Використання AR й VR технологій дає змогу створювати вражаючий контент, що залучає споживачів на глибшому рівні

Отже, цифрова трансформація є невід'ємною складовою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Використання інноваційних маркетингових інструментів дозволяє компаніям не лише адаптуватися до сучасних ринкових умов, а й випереджати конкурентів, забезпечуючи стабільний розвиток, підвищення прибутковості та зміцнення позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673.
2. Карпенко О.О., Матвійчук Є.І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2024. Вип. 1(11). С. 31–43.
3. Суворова С.Г., Карпенко Ю.М. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір*, 2023. № 184. С. 164–168. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30–34. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30.

Гордійчук С. М., Воронова А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ГНУЧКІСТЬ І АДАПТАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ВИЖИВАННЯ

Криза змусила бізнес стрімко переглянути свій підхід до маркетингу. Компанії, які можуть жваво пристосовувати стратегії, мають значно більше шансів на виживання та розвиток. Адже бути стратегічно гнучким це значить володіти умінням дивитись за обсяги стратегії, що вже існує, якої бізнес додержується зараз, і уявляти, що буде на ринку через 5 чи 10 років. Стратегічний план це дорожня карта керування підприємствами, яка сприяє адаптації та користуванню можливостями. З огляду на мінливість характеристик компаній можливі різні ставлення до порядку стратегічного управління загалом і стратегічного планування, зокрема [1].

Гнучкість у маркетингових стратегіях грає ключову роль у нинішньому бізнесі, тому як дає змогу компаніям достатньо швидко пристосуватись до

обставин ринкового середовища, споживчих уподобань і конкурентної ситуації.

Діяльність в умовах постійного форс-мажору привела у стан готовності гнучкість, креативність, адекватні відгуки на постійні зміни. Напрямок на позитивні зміни став відповіддю на виклики. Протягом 2023 року бачимо підвищення по всіх сферах маркетингових сервісів (табл. 1). Активність споживачів змушує виробників товарів, робіт і послуг формувати додаткові здобутки, зберігати без того збавлені сегменти ринку. Бравіше клієнти планують маркетингову діяльність, влаштовують різні події, колаборації, і відповідно, повернулися до енергійного стимулювання продажів.

Таблиця 1

Оцінка ринку маркетингових сервісів від Міжнародної Асоціації Маркетингових ініціатив (MAMI) [2]

Маркетингові сервіси	**Обсяг 2019 р., млн. грн**	**Обсяг 2020 р., млн. грн**	**% зміни 2020 до 2019**	**Обсяг 2021 р., млн. грн**	**% зміни 2021 до 2020**	**Обсяг 2022 р., млн. грн**	**% зміни 2022 до 2021**	**Обсяг 2023 р., млн. грн**	**% зміни 2023 до 2022**	**Обсяг 2024 р., млн. грн**	**% зміни 2024 до 2023**
Обсяг ринку МС, всього	7034	5299	-25%	5959	12%	2387	-60%	2858	18%	3375	19%
У тому числі:											
Trade marketing (Мерчан-дайзинг, Trade promo, Програми мотивації та контролю персоналу)	2542	2161	-15%	2377	10%	1188	-50%	1426	20%	1711	20%
Loyalty marketing (Mailing, DB management, Contact-Center)	1122	1066	-5%	1119	5%	560	-50%	616	10%	708	15%
Consumer marketing	1587	1270	-20%	1460	15%	438	-70%	526	20%	631	20%
Event marketing and Sponsorship	1783	802	-55%	1003	25%	201	-80%	260	30%	325	25%

Підбивши підсумки, маємо зростання переважно по всім сегментам: на 20% – trade і consumer marketing, на 30% – event marketing, на 10% – loyalty marketing.

Загальне підвищення за 2023 рік по обсягам ринку маркетингових сервісів склало 18% [3].

Слід згадати про загальні економічні зміни в Україні через війну:

1. Зниження ВВП. У перші місяці війни Україною було втрачено біля 30–35% свого ВВП. Це привело до надвеликої рецесії в історії країни.

2. Зростання бідності. Бідність населення підвищилась з 5.5 до 24.2%. Війна поставила у скрутне становище 7,1 мільйонів людей.

3. Ціни на товари та інфляція. Війна визвала досить значний зріст цін на товари, особливо це стосується продуктів харчування. З точки зору продовольчої безпеки Україна стала однією з найбільш потерпілих країн.

4. Зниження рівня життя. Значна кількість людей втратила роботу через постійні руйнування інфраструктури, особливо такі як виробничі підприємства і порти.

5. Відсутність кадрів: велика кількість робітників виїхала або служать в збройних силах.

Кінцевим результатом маємо суттєву зміну поведінки споживачів:

1. За останні роки споживачі віддають все більшу перевагу онлайн-покупкам. Передбачається, що ринок онлайн-торгівлі буде збільшуватись.

2. Споживачі більшу увагу приділяють екологічним продуктам, і це, в свою чергу, впливає на маркетингові стратегії компаній.

3. Мобільні додатки все більше мають важливість для маркетингу, і передбачається, що користування ними буде тільки зростати.

4. Споживачі більше віддають переваги локальним продуктам, а це сприяє розвитку вітчизняних брендів.

5. Лояльне ставлення в рекламі до гумору, суспільних цінностей, соціальних акцентів. Емоційна підтримка у важкі часи є дуже важливою.

За 2024 рік, ринок маркетингових сервісів також показав достатній прогрес по відновленні всіх сегментів. Loyalty marketing, trade marketing показують зростання на 20%, event marketing та consumer marketing показують зростання на 25 і 30% у співвідношенні з 2023 роком. Це говорить про те що бізнес адаптувався до новітніх умов і має можливість і бажання не лише вистоювати кризові струси, а й розвивати нові конкурентні переваги. На цей час проєкти стають багатоаспектнішими і все частіше змінюються на комунікаційні платформи.

Дякуючи небайдужості бізнесу і споживачів соціальна складова проєктів продовжує свій зріст. Обсяги ринку маркетингових сервісів у 2024 році продемонстрували загальний зріст і склали 22% (рис.1) [2]

Рис. 1. Еволюція ринку маркетингових сервісів в Україні у 2018–2025 рр.

Проте, перед галуззю лишаються суттєві питання: певний брак кадрів, наявність енергетичних проблем, можливість лише короткострокового планування і невизначеність в цілому. Усе це потребує більш гнучкого ставлення до наполегливості, управління, креативності і підвищення інноваційності. Але не зважаючи на будь-які складнощі, з оптимізмом передбачаємо що обсяги по сегментам маркетингових сервісів у 2025 році будуть зростати.

Список використаних джерел:

1. Великих К. О. Стратегічне планування як ефективний інструмент організаційних змін. Комунальне господарство міст. 2024. Т. 2, Вип. 183. С. 43–47. https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-43-47.
2. МАМИ. Підсумки обсягу ринку маркетингових сервісів 2024 та прогноз на 2025. Невизначеність, коротке планування, гнучкість, обережний оптимізм. URL: https://mami.org.ua/uk/news/mami-news/Pidsumki-obsjagu-rinku-marketingovih-servisiv-224-ta-prognoz-na-225-Neviznachenist-korotke-planuvannja-gnuchkist-oberezhnij-optimizm.
3. Оцінка обсягу ринку маркетингових сервісів: підсумки 2023 та прогноз на 2024 рік. URL: https://allretail.ua/analytics/78767-ocinka-obsyagu-rinku-marketingovih-servisiv-pidsumki-2023-ta-prognoz-2024.

Гордійчук С. М., Наумова А. Д.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕМОЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У КРИЗОВІ ЧАСИ: ЯК БУДУВАТИ ДОВІРУ КЛІЄНТІВ

У кризові часи споживачі стають більш чутливими до комунікації брендів. Люди шукають підтримки, стабільності та безпеки, реагуючи більш емоційно або раціонально. У нестабільні періоди зростає скептицизм до бізнесу та реклами. Бренди, що будують емоційний зв'язок, створюють довготривалі відносини з клієнтами. Компанії, що демонструють щирість і емпатію, мають більше шансів втримати клієнтів і зміцнити свої позиції на ринку [2].

Економічна невизначеність, загроза втрати заробітку та майбутні небезпеки породжують у споживачів страх, зменшуючи їхню віру в корпорації та їхні запевнення. Громадяни стають недовірливими до рекламних оголошень і маркетингових акцій, що виглядають занадто комерційними або непрозорими. Клієнти надають перевагу продуктам і послугам, що реально задовольняють їхні запити, а не тим, які лише вдало розрекламовані. Прорахунки бренду або провальна комунікація під час кризи здатні блискавично зруйнувати довіру та спровокувати відтік покупців.

Сучасні маркетологи застосовують такі маркетингові стратегії, щоб спонукати клієнтів до покупки, впливаючи на їхні емоції. Емоційне відношення споживача до реклами може бути нейтральним або суперечним, позитивним або негативним. Емоційний маркетинг потребує обдуманого, скрупульозного і неемоційного підходу. Основним інструментом маркетолога повинен бути – емоційний аналіз, тобто вміння думати і відчувати за споживача. Маркетинг емоцій є рушійною силою технологічного прогресу. Великі підприємства у своїй діяльності починають застосовувати різноманітні технічні засоби, що дозволяють проникнути у свідомість людини та дослідити її емоції. Досліджуючи емоції, маркетологи прагнуть створити такий товар, який найбільше б задовольняв потреби споживачів [1].

Емоційний маркетинг – це не маніпулювання, а створення щирого зв'язку між брендом і споживачем. Він вимагає глибокого розуміння цільової аудиторії, її потреб, цінностей та бажань. Маркетологи використовують історії, візуальні образи, музику та інші сенсорні стимули, щоб викликати певні емоції, асоційовані з брендом або продуктом [3].

Технології відіграють все більш важливу роль в емоційному маркетингу. Аналіз даних з соціальних мереж, онлайн-опитувань та інших джерел дозволяє маркетологам краще розуміти емоційні реакції споживачів на різні маркетингові кампанії. Завжди чесно описуйте послуги, не прикрашайте реальність. Пояснюйте технічні аспекти простою мовою та аргументуйте свої рішення. Відкрито повідомляйте про зміни, ризики та проблеми. Фіксуйте всі угоди у договорах, дотримуйтесь термінів, бюджету та обсягів робіт. Використовуйте таск-менеджери (наприклад, Jira, Trello, Asana) для прозорості співпраці. Гарантуйте захист конфіденційної інформації клієнта та регулярно звітуйте щодо прогресу. Беріть відповідальність за недоліки, пропонуйте рішення та компенсуйте збитки, якщо потрібно. Швидке реагування на проблеми відновлює довіру. З'ясовуйте потреби клієнта, думайте про довгострокову перспективу проєкту. Будьте активними у спілкуванні, допомагайте ухвалювати оптимальні рішення. Неформальне, легке спілкування допомагає встановити довірливі відносини. Жарти мають бути доречними та нейтральними. Просіть зворотний зв'язок, покращуйте робочі процеси згідно з побажаннями клієнта. Відкрита комунікація сприяє підвищенню якості роботи та зміцненню партнерства. [4]

У періоди економічної нестабільності споживачі особливо реагують на те, як бренди з ними спілкуються, шукаючи підтримки, відкритості та співпереживання. Оскільки довіра до підприємств падає, компаніям слід зосереджуватися на створенні міцних, довготривалих зв’язків, що базуються на принципах чесності та підзвітності. Емоційний маркетинг залишається потужним засобом впливу, але він має бути щирим, а не використовувати обманні прийоми.

Сучасні технології дозволяють краще аналізувати емоційний стан клієнтів, проте ключовим є глибоке розуміння їхніх потреб і системи цінностей. Щоб ефективно взаємодіяти зі споживачами, брендам необхідно демонструвати прозорість, виконувати свої обіцянки, визнавати власні недоліки, показувати щиру зацікавленість та використовувати гумор доречно. [5]

Список використаних джерел:

1. Болотна О.В. Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257.
2. Михайленко Д., Болотна О., Давиденко Н. Теоретичні аспекти визначення сутності та змісту понять «емоційний маркетинг», «чуттєвий маркетинг» та «маркетинг вражень». *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-34.

3. Родінова Н.Л. Аналіз ефективності емоційного маркетингу в умовах конкурентного ринку. *Академічні візії*. 2024. № 35. URL: https://academy-vision.org/ index.php/av/article/view/1333.
4. Професійне медіа про IT в Україні. Гомон Ю. 5 кроків назустріч клієнту: як сформувати довірливі відносини. URL: https://proit.ua/5-krokiv-nazustrich-kliientu-iak-sformuvati-dovirlivi-vzaiemini/
5. Емоційний маркетинг під час війни: побудова лояльності до вашого бізнесу. URL: https://mind.ua/openmind/20264935-emocijnij-marketing-pid-chas-vijni-pobudova-loyalnosti-do-vashogo-biznesu.

Д-р екон. наук, Гринько Т. В., Біла Д. С.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

В сучасних умовах ринкової економіки, з її зростаючою конкуренцією та глобалізацією, підприємства стикаються з необхідністю адаптації до швидко змінюваного середовища [2]. Управління маркетинговою діяльністю стає ключовим елементом ефективної підприємницької діяльності, оскільки дозволяє не лише задовольняти потреби споживачів, але й забезпечувати стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства. В Україні впровадження маркетингу набуває все більшого поширення, однак багато підприємств ще не повною мірою використовують усі форми управління маркетинговою діяльністю. Часто це відбувається хаотично, безсистемно або недостатньо кваліфікованими фахівцями [3]. Таке становище може призвести до втрати конкурентних переваг та зниження ефективності діяльності підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до постійних змін зовнішнього середовища необхідно розробити та впровадити ефективні механізми управління маркетинговою діяльністю. Це включає в себе глибоке розуміння цільової аудиторії та її вимог, що дозволяє розробити продукти та послуги, які відповідають актуальним запитам. Визначення чітких цілей, позиціонування на ринку та вибір оптимальних каналів просування є важливими аспектами розробки маркетингових стратегій. Використання сучасних інструментів та платформ для ефективного взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності маркетингових кампаній є необхідним у цифрову епоху. Утворення команди

професіоналів, здатних адаптуватися до змін та впроваджувати нові підходи в маркетинговій діяльності, є важливим кроком у підвищенні ефективності підприємства.

Враховуючи важливість маркетингу для стабільності та розвитку підприємства, необхідно розробити пропозиції щодо удосконалення механізмів ефективного та сталого маркетингового управління. Це дозволить підприємствам не лише досягати максимального прибутку, але й забезпечити соціальне та матеріальне благополуччя своїх працівників, сприяючи таким чином підвищенню рівня конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку.

У зв'язку з динамічним економічним середовищем, підприємства повинні постійно адаптувати свої маркетингові стратегії, враховуючи зміни в технологіях, споживчих вподобаннях та економічних умовах. Це вимагає гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Таким чином, ефективне формування маркетингової політики є необхідною умовою для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного економічного середовища. Воно дозволяє не лише задовольняти потреби споживачів, але й забезпечувати стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Успішна реалізація маркетингової стратегії вимагає комплексного підходу, який включає аналіз ринку, конкурентів, споживачів та власних ресурсів підприємства. Використання сучасних цифрових технологій, таких як SEO, контекстна реклама та соціальні мережі, дозволяє точно визначати цільову аудиторію, що підвищує ефективність кампаній та знижує витрати. Це створює динамічне середовище, де компанії можуть адаптуватися до змін та залишатися конкурентоспроможними [1].

Крім того, важливим аспектом є постійний моніторинг ринкових тенденцій та оперативне внесення змін у стратегії, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, ефективне формування та реалізація маркетингової стратегії є ключовими факторами успіху підприємства в умовах сучасного динамічного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Федоришин О. Маркетингові дослідження: ми в руслі світових тенденцій. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 2. С. 8–9.

2. Гринько Т.В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі міжнародного туризму в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Випуск 6 (4). Т. 20. № 10/1. С. 12–16.
3. Гринько Т., Вознюк О. Оцінка фінансового потенціалу підприємства-боржника в процедурі банкрутства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 12 (24). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/ view/600. (дата звернення: 23.02.2025).

Громцев К. М.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах стрімкого розвитку медичного ринку та посилення конкуренції заклади охорони здоров'я змушені активно впроваджувати стратегічні підходи до управління брендом [4]. Ефективні бренд-комунікації стають ключовим інструментом формування довіри пацієнтів, зміцнення репутації та підвищення конкурентоспроможності медичних установ [3]. Особливості цього процесу визначаються не лише специфікою медичних послуг, а й необхідністю врахування етичних стандартів, персоналізації комунікацій та інноваційних цифрових технологій [2]. Управління брендом у медичній сфері вимагає системного підходу, що охоплює комплексні комунікаційні стратегії, які сприяють формуванню позитивного іміджу закладу та тривалих відносин із пацієнтами.

Актуальність дослідження особливостей управління бренд-комунікаціями в закладах охорони здоров'я обумовлена зростаючою конкуренцією на ринку медичних послуг та необхідністю формування довіри серед пацієнтів [10]. У сучасному середовищі цифрової трансформації та зростання значущості соціальних мереж бренд-комунікації стають ключовим інструментом для зміцнення репутації закладу та залучення нових пацієнтів [1]. Особлива увага до цієї теми сприяє розвитку ефективних стратегій комунікації, що відповідають специфіці медичних послуг та потребам суспільства [11].

Побудова ефективних бренд-комунікацій у закладах охорони здоров'я значною мірою залежить від благополуччя та задоволеності персоналу, адже саме працівники є ключовими носіями цінностей і репутації організації. Згідно з дослідженням Крупського з колегами, емоційна праця сімейних лікарів, яка

включає управління власними емоціями під час спілкування з пацієнтами, має значний вплив на їхній психологічний стан [8]. Високий рівень емоційного навантаження може спричиняти емоційне вигорання, зниження мотивації та загального задоволення роботою. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на якість комунікацій лікарів із пацієнтами, зокрема на їхню здатність проявляти емпатію, ефективно доносити інформацію та вирішувати конфліктні ситуації. Водночас низький рівень емоційного благополуччя працівників може призвести до погіршення комунікації, що негативно позначиться на репутації медичної установи. Отже, підтримка емоційного благополуччя персоналу є важливим аспектом у стратегічному управлінні бренд-комунікаціями.

Управління комунікаціями бренду в закладах охорони здоров'я включає багато аспектів для ефективного залучення пацієнтів. Основоположні елементи, такі як співробітники, приміщення та представлення бренду, є вирішальними, і їх слід розглянути перед формулюванням комплексу маркетингових комунікацій [5]. Організації в сфері охорони здоров'я повинні підтримувати узгоджену передачу повідомлень через усі інтерфейси зацікавлених сторін [11]. Задоволеність пацієнтів є одним із основних чинників успіху, оскільки цінність бренду залежить від повноважень і емоційних зв'язків, сформованих із споживачами послуг [9]. Нещодавно звуковий брендинг став інноваційним інструментом комунікацій у сфері охорони здоров'я. Дослідження показують, що звукові логотипи можуть пом'якшити негативні емоції, викликати довіру та підвищити сприйняття компетентності та емпатії постачальника, особливо для споживачів, які менше займаються своїм здоров'ям [6]. Управління бренд-комунікаціями в закладах охорони здоров'я може включати використання сторітелінгу як ефективного інструменту для формування та підтримки організаційної культури [7].

Ефективне управління комунікаціями бренду в охороні здоров'я вимагає комплексного підходу, інтегруючого традиційні візуальні елементи з новими слуховими компонентами для формування сприйняття споживачів і побудови міцних, надійних стосунків з пацієнтами. Особливості управління бренд-комунікаціями в закладах охорони здоров'я визначаються як самою специфікою медичних послуг, так і очікуваннями пацієнтів щодо якості, етичності та персоналізації медичної послуги.

Основними особливостями є: орієнтація на етичність комунікацій; довіру до лікарів, як основу бренду медичного закладу; персональну спрямованість маркетингового впливу; діджиталізація комунікацій, фокус на репутації медичного закладу та лікарів і персоналу; розроблена стратегія (протокол) комунікації у кризових ситуаціях; доцільна інтеграція офлайн і онлайн-комунікацій. Отже, специфіка управління бренд-комунікаціями в закладах охорони здоров'я полягає в гармонійному поєднанні професійної етики, інноваційних технологій та персоналізованого підходу до взаємодії з пацієнтами.

Таким чином, ефективне управління бренд-комунікаціями в закладах охорони здоров'я є важливим інструментом підвищення їх конкурентоспроможності, формування довіри пацієнтів і зміцнення репутації. У сучасних умовах цифрової трансформації особливу увагу слід приділяти персоналізованим та етичним підходам до комунікацій, інтеграції традиційних та інноваційних інструментів, таких як звуковий брендинг, що сприяє створенню емоційного зв'язку з пацієнтами, та вже «класичних» інформаційних стендів, та не так давно «інноваційних» навчальних блоків у соціальних мережах. Комплексний підхід, який включає діджиталізацію, фокус на репутації та стратегічне управління кризовими ситуаціями, дозволяє медичним закладам адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати тривалі відносини з пацієнтами, які базуються на довірі та високій якості послуг.

Список використаних джерел:

1. Воробйова В., Чернявська Т. Вплив штучного інтелекту на торгівлю: можливості та виклики для українського ринку. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Т. 1. С. 374–378. URL: https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/71.
2. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Організація корпоративного стилю медичного закладу: функції та складові. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1(49). С. 87–95. https://doi.org/10.32620/cher.2023.1.11.
3. Крупський О.П., Стасюк Ю.М., Гук О.О. Підвищення ефективності бізнесу у косметологічних закладах. *Інноваційна економіка*. 2024. №. 3. С. 92–102. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1279.
4. Ackovska A. et al. The role of branding in the healthcare system with special review to healthcare institutions. *KNOWLEDGE-International Journal*. 2020. Vol. 41. №. 3. P. 489–494.
5. Elrod J.K., Fortenberry J.L. Foundational elements of communication in health and medicine: avenues for strengthening the marketing communications mix. *BMC Health Services Research*. 2020. Vol. 20. P. 1–6. https://doi.org/10.1186/s12913-020-05604-9.

6. Kemp E., Kopp S. W., Bui M. Healthcare brands sound off: evaluating the influence of sonic branding in shaping consumer perceptions. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. 2023. Vol. 17. №. 3. P. 340–352. https://doi.org/10.1108/ijphm-10-2022-0093.
7. Krupskyi O.P., Stasiuk Y.M. Storytelling as a tool for forming and supporting organisational culture in medical institutions. *Communications and Communicative Technologies*. 2023. No. 23. P. 134–144. https://doi.org/10.15421/292321.
8. Krupskyi O.P., Stasiuk Y.M., Hromtseva O.V., Lubenets N.V. The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*. 2022. Vol. 30, No. 4. P. 215–223. https://doi.org/10.15421/192218.
9. Selver G.O.K., Burckin E. Strategic Brand Model Proposal for Patient Satisfaction and Private Healthcare Preferences. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. 2020. Vol. 68. P. 223–249. https://doi.org/10.33788/rcis.68.16.
10. Taylor L.A., Nong P., Platt J. Fifty years of trust research in health care: a synthetic review. The *Milbank Quarterly*. 2023. Vol. 101. №. 1. P. 126–178. https://doi.org/10.1111/1468-0009.12598.
11. Vujadinovic N. Communication and public relations in healthcare. *Health Information Management: Empowering Public Health*. 2020. P. 42–51. https://doi.org/10.3233/ shti200664.

Даниленко В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АНТИКРИЗОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ: АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних економічних реаліях підприємства зіштовхуються зі значними викликами, що пов’язані з економічними спадами, геополітичною нестабільністю та змінами у споживчих вподобаннях. В умовах кризи маркетингові стратегії відіграють вирішальну роль у забезпеченні життєздатності компаній. Гнучкість, адаптивність і ефективне використання маркетингових інструментів стають ключовими факторами збереження конкурентних позицій та залучення клієнтів. Успішні компанії регулярно аналізують ситуацію на ринку, коригують цільову аудиторію та впроваджують інноваційні комунікаційні стратегії.

За нестабільних умов традиційні методи просування можуть виявитися недостатньо ефективними. Важливим аспектом антикризового маркетингу є аналіз тенденцій ринку та змін у поведінці споживачів, що дозволяє коригувати позиціонування бренду. Як зазначає Ковальчук О.П., «оптимізація маркетингової стратегії в умовах кризи передбачає використання цифрових технологій і персоналізованого підходу» [3]. Використання цифрових каналів комунікації,

оперативне оновлення рекламних кампаній та взаємодія зі споживачами є невід'ємною складовою сучасного маркетингу. Одним із ключових напрямів є встановлення довірчих відносин із клієнтами шляхом швидкого реагування на їхні запити та потреби.

Цифрові технології набувають особливого значення під час кризових періодів, оскільки забезпечують швидку адаптацію до змін. До найбільш ефективних інструментів можна віднести контент-маркетинг, що передбачає створення релевантного контенту, орієнтованого на запити споживачів, використання соціальних мереж для активної взаємодії з аудиторією, e-mail маркетинг як засіб підтримки персоналізованої комунікації, а також пошукову оптимізацію (SEO) та контекстну рекламу для збільшення видимості бренду. Комплексне застосування цих методів дозволяє мінімізувати негативний вплив кризи та підтримувати стабільний розвиток компанії.

Один із визначальних аспектів успішного антикризового маркетингу – це утримання клієнтів. Програми лояльності, спеціальні пропозиції та високий рівень сервісу допомагають формувати довготривалі відносини зі споживачами. Важливу роль відіграє впровадження CRM-систем, які дозволяють аналізувати поведінку клієнтів, автоматизувати процеси та персоналізувати пропозиції.

Раціональний розподіл маркетингового бюджету в умовах обмежених ресурсів є ключовим завданням для бізнесу. Важливо визначати ефективність кожного рекламного каналу, застосовувати партнерські програми та адаптуватися до нових сегментів ринку. Оптимізація витрат не передбачає скорочення інвестицій у маркетинг, а радше розумний перерозподіл ресурсів для досягнення максимальної віддачі від вкладень [1; 2].

Криза не лише створює труднощі, але й відкриває нові можливості для розвитку. Гнучкі маркетингові стратегії, застосування сучасних цифрових інструментів та орієнтація на потреби клієнтів сприяють підвищенню стійкості бізнесу. Використання технологій, підтримка лояльності клієнтів і зважене управління ресурсами дозволяють знайти нові перспективи для зростання.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 7. С. 220–225.

2. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг : навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2022. 351 с.
3. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за редакцією С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 324 с.

Дубовик А. В., д-р екон. наук Зінченко О. А.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Маркетингова діяльність є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, оскільки визначає стратегію розвитку компанії, забезпечує її конкурентоспроможність і впливає на формування довготривалих відносин із клієнтами. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції маркетинг стає ключовим елементом, що сприяє адаптації бізнесу до динамічних змін ринку. Як зазначає О. Кубецька, сутність маркетингової діяльності полягає у виявленні та задоволенні потреб споживачів, що досягається через комплексне застосування аналітичних, комунікаційних та організаційних інструментів. Основною метою маркетингу є створення цінності для клієнта та забезпечення сталого розвитку компанії шляхом ефективного управління ринковими процесами [1].

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність використання гнучких маркетингових стратегій. Зростаюча роль цифрових технологій сприяє зміні підходів до маркетингової діяльності, роблячи її більш персоналізованою, аналітичною та інтерактивною. Використання великих масивів даних дозволяє компаніям точніше визначати потреби цільової аудиторії та формувати відповідні маркетингові пропозиції.

Конкурентне середовище змушує компанії впроваджувати інноваційні маркетингові рішення, які дозволяють не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих. Брендинг, контент-маркетинг, соціальні медіа та персоналізовані рекламні кампанії відіграють ключову роль у формуванні довіри до бренду та зміцненні його позицій на ринку.

Значення маркетингової діяльності для підприємства виходить за межі традиційних уявлень про рекламу та просування. Вона охоплює всі етапи

життєвого циклу продукту, починаючи від дослідження споживчих потреб і закінчуючи постпродажним обслуговуванням. Завдяки маркетинговим стратегіям компанії можуть визначати оптимальні шляхи виходу на нові ринки, адаптувати свою продукцію до вимог споживачів та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

У сучасному світі, на думку О. Венгер, маркетинг також виконує соціальну функцію, адже він не лише формує попит на продукцію, а й впливає на суспільні настрої та споживчу культуру. Компанії, які дотримуються концепції соціально відповідального маркетингу, здобувають конкурентні переваги завдяки підтримці екологічних ініціатив, етичному веденню бізнесу та залученню до соціальних проєктів [2]. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову діяльність сприяє суттєвому підвищенню її ефективності завдяки точнішому таргетингу, персоналізації та автоматизації комунікацій зі споживачами. Цифрові інструменти дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін у поведінці клієнтів, аналізуючи їхні запити, уподобання та взаємодію з контентом. Взаємозв'язок між технологіями та маркетинговими стратегіями створює умови для гнучкого та динамічного підходу до просування продуктів і послуг [3].

Інтернет-маркетинг відкриває широкі можливості для залучення клієнтів через різні канали взаємодії. Оптимізація контенту під пошукові системи (SEO) допомагає підвищити органічний трафік і забезпечує довгострокову видимість бренду в інтернеті. Контекстна реклама дозволяє оперативно залучати зацікавлену аудиторію, використовуючи гнучкі налаштування таргетингу. Соціальні медіа-маркетинг (SMM) створює умови для формування спільнот навколо бренду та встановлення довірчих відносин із клієнтами. Email-маркетинг, орієнтований на персоналізовані розсилки, сприяє збереженню лояльності клієнтів і стимулює повторні покупки [4].

Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання змінює традиційні підходи до маркетингу, дозволяючи автоматизувати багато процесів. Алгоритми аналізують величезні масиви даних, прогнозують поведінку клієнтів і рекомендують найбільш ефективні стратегії взаємодії. Використання чат-ботів і голосових помічників забезпечує цілодобову підтримку споживачів, підвищуючи рівень їхньої задоволеності. Системи рекомендацій на основі AI допомагають пропо-

нувати клієнтам саме ті продукти, які найбільше відповідають їхнім потребам, що підвищує конверсію та ефективність продажів.

Розвиток маркетингової діяльності вимагає від компаній глибокого аналізу ринку, визначення ключових факторів, що впливають на споживацьку поведінку, та впровадження інноваційних підходів до залучення клієнтів. Важливим є застосування стратегій омніканального маркетингу, що дозволяє забезпечити безперервну комунікацію зі споживачами через різні канали взаємодії.

Отже, маркетингова діяльність у сучасних умовах є потужним інструментом розвитку бізнесу, що забезпечує компаніям можливість ефективного управління попитом, формування лояльності споживачів та підвищення конкурентоспроможності. Вона відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, сприяючи його адаптації до динамічних умов ринку та створенню довготривалої цінності для споживачів.

Список використаних джерел:

1. Кубецька О.М., Остапенко Т.М., Фісуненко Н.О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 390–396.
2. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies*. 2023. № 14(91). С. 135–147.
3. Зінченко О.А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 110–116. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116.
4. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. С. 1–12.

Кандиба Є. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний бізнес характеризується стрімким розвитком інтернет-технологій, які стали невід'ємною складовою маркетингових стратегій у різних галузях економіки [6]. Інтернет перетворився на потужний канал комунікації, що забезпечує інтерактивність взаємодії з клієнтами, партнерськими організаціями та широкою аудиторією. Це спричинило значний вплив на всі аспекти ведення бізнесу, включаючи рекламу.

Завдяки мережевим технологіям реклама отримала новий рівень точності й ефективності, дозволяючи рекламодавцям інформацію до великої кількості людей, але й спрямовувати рекламні повідомлення безпосередньо до цільової аудиторії. У цьому контексті інтернет-реклама стає не просто засобом просування, а основою комунікації між бізнесом та клієнтами [5].

Розвиток інтернет-реклами обумовлений зростанням кількості користувачів інтернету та появою простих і доступних інструментів для онлайн-просування. Усі сфери бізнесу представлені в мережі через пошукові системи, тематичні портали та рекламні майданчики, що допомагають користувачам знаходити необхідну інформацію. Водночас інтернет-реклама забезпечує підприємствам широкий спектр переваг: від автоматизації обслуговування клієнтів і розширення ринку до значного зниження витрат на просування товарів [2].

Значна перевага інтернет-реклами полягає у її доступності та гнучкості. Наприклад, контекстна реклама, спрямована на цільову аудиторію, демонструє миттєві результати, що дозволяє підтримувати стабільний рівень відвідуваності сайту. Так само банерна реклама, яка зручна у використанні, є ефективним інструментом для підвищення іміджу компанії, а також привернення уваги до товарів чи послуг [3].

Комплексний інтернет-маркетинг інтегрує різні канали та інструменти просування в єдину стратегію, що дозволяє досягати високих результатів із мінімальними витратами часу та ресурсів. Наприклад, результати контент-маркетингу можуть бути підсилені онлайн-рекламою, а пошукова оптимізація допомагає поліпшити видимість сайту. Такий підхід не лише економить ресурси компанії, сприяє підвищенню впізнаваності бренду серед широкої аудиторії, а й надає бізнесу можливість залучати клієнтів з усього світу, швидко адаптуватися до змін уподобань споживачів і ефективно використовувати синергію різних методів просування [4].

Окремо варто зазначити соціальні мережі, які набули виняткової популярності серед користувачів різних вікових груп. Наприклад, у Facebook частка користувачів старшого віку постійно зростає, що свідчить про універсальність цього каналу. В Україні багато інтернет-користувачів активно використовують соціальні мережі, що відкриває нові можливості для бізнесу [3].

Однак інтернет-маркетинг не обмежується лише онлайн-середовищем, Він тісно пов'язаний із офлайн-продажами, коли відповідне замовлення оформлюється через інтернет, а товар забирається у фізичній точці видачі. Такий підхід особливо зручний для споживачів, адже поєднує переваги обох форматів [4].

Таким чином, використання інтернет-технологій у маркетингових стратегіях є ключовим ресурсом для забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Це дозволяє не лише зміцнити позиції компанії на ринку, а й ефективно залучати аудиторію, оптимізувати витрати на просування та формувати конкурентні переваги. Інтеграція інструментів онлайн-маркетингу дозволяє підприємствам досягати довгострокових цілей і створювати нові стандарти у взаємодії з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Інтернет-маркетинг: ефективне просування товарів та послуг : веб-сайт. URL: https://webmate.ua/internet-marketing-efektivne-prosuvannya-tovariv-ta-poslug.
2. Кінас І.О. Інтернет-маркетинг та його роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/105.pdf.
3. Турчин Л. Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 75–85.
4. Що таке інтернет маркетинг (internet marketing): веб-сайт. URL: https://wizeclub.education/blog/shho-take-internet-marketing-internet-marketing/.
5. Яловега Н.І. Аналіз ефективності інтернет-реклами: нові методики виимірювання та оцінки результатів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3167/3090.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку: колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2018. С. 244–320.

Канд. екон. наук Кукса В. М., Чен Н. О.
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГУ

Сучасна модель інноваційного маркетингу вимагає від підприємства постійного проведення наукових досліджень та підвищення результативності інноваційної діяльності. Ключова мета впровадження інновацій у маркетингову сферу полягає у зміцненні конкурентних переваг, удосконаленні технічної бази та підвищенні її ефективності. Інноваційні технології охоплюють сукупність дій, спрямованих не лише на їх створення та оцінювання ефективності, а й на подальше просування на ринку. Теоретичні та практичні питання впровадження інновацій в маркетингу та використання новітніх технологій розглядалася у працях таких вчених, як Гризовська Л.О., Ілляшенко С.М. [1] Вербицька Г.Л., Кукса В.М. [2], Мірошник Р.О. Однак, необхідно детальніше дослідити вплив інноваційних технологій безпосередньо на маркетингові процеси.

Використання штучного інтелекту, Big Data, автоматизації, AR/VR та influencer-маркетингу дозволяє брендам ефективніше взаємодіяти з аудиторією, персоналізувати контент і підвищувати лояльність клієнтів. Зростає роль автоматизації, CRM-систем, чат-ботів та екологічного маркетингу.

Активної популярності набуває персоналізований маркетинг, який спрямований на особисту направленість на клієнта. Завдяки AI і машинному навчанню бренди можуть створювати унікальний контент для кожного споживача, підвищуючи рівень лояльності AI може автоматизувати аналіз відгуків клієнтів за допомогою Natural Language Processing (NLP) [3], що дає змогу швидко визначати настрої аудиторії та реагувати на негативні тенденції.

Доповнена та віртуальна реальність активно використовується виробниками в рекламі, e-commerce та маркетингових кампаніях.

Важливою цифровою технологією маркетингу є Influencer-маркетинг та UGC (User-Generated Content) [5]. Соціальні мережі та блогери відіграють важливу роль у формуванні думки споживачів та просуванні контенту продажів. CRM-системи, чат-боти та email-маркетинг спрощують комунікацію та покращують взаємодію з клієнтами.

Активно в просуванні продукції на ринок використовується цифровий зелений маркетинг. Так, зростає попит на екологічно відповідальні бренди, що впливає на маркетингові стратегії.

Ще однією перспективною технологією є розширена реальність (XR), розвиток якої прискорюється завдяки поширенню 5G та мобільних пристроїв.

Non-Fungible Tokens (NFT) – це унікальні цифрові активи на основі блокчейну, які можуть мати різні форми: колекційні картки, віртуальні земельні ділянки, ігрові персонажі, цифрові зображення, логотипи та інші елементи, що можуть зацікавити цільову аудиторію та асоціюватися з брендом [4]. Цінність NFT у маркетингу пов'язана із природним прагненням людей володіти унікальними речами, бути частиною ексклюзивної спільноти та самовиражатися через власність.

Незважаючи на переваги цифрових технологій у маркетингу, існує ряд проблем, які потребують вирішення: захист персональних даних та IP адрес споживачів; перевантаженість рекламним контентом споживачів, що знижує ефективність реклами; компанії залежать від змін у алгоритмах соцмереж та пошукових систем; складно відрізнити реальні відгуки від замовних або бот-активності; ризики хакерських атак, витоку даних та шахрайства; інтеграція AI, Big Data та автоматизації вимагає значних фінансових інвестицій; використання маніпулятивних алгоритмів та психологічних тригерів у рекламі.

Подолання цих проблем вимагає балансу між інноваціями, етикою та безпекою даних споживачів. Перспективами вирішення проблем цифрових технологій у маркетингу включають кілька ключових напрямків: покращення захисту персональних даних споживачів; виготовлення якісного контенту; антифрод-технології та адаптація до змін алгоритмів – застосування AI для виявлення фейкових відгуків, ботів та шахрайства; посилення кібербезпеки та впровадження багаторівневого захисту, блокчейн-технологій та регулярний моніторинг ризиків; оптимізація витрат та використання хмарних рішень; застосування етичного маркетингу – прозорість, чесна реклама та відповідальне використання психологічних тригерів. Поєднання технологічних рішень, етичних стандартів і адаптивних стратегій допоможе зробити цифровий маркетинг більш ефективним та безпечним.

Отже, сучасні інноваційні технології відіграють ключову роль у розвитку маркетингу, забезпечуючи персоналізацію, автоматизацію та ефективність комунікацій. Проте разом із можливостями виникають і проблеми, пов'язані з конфіденційністю даних, алгоритмічною залежністю, кібербезпекою та етичними аспектами. Для їх вирішення необхідно впроваджувати прозорі політики збору даних, використовувати сучасні технології захисту, адаптувати маркетингові стратегії та дотримуватися етичних норм. Баланс між інноваціями, безпекою та відповідальністю стане запорукою успішного розвитку цифрового маркетингу в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД. Університетська книга, 2010. 334 с.
2. Кукса В., Бондар Ж., Поковба В. Застосування інноваційних технологій продажу продукції. *Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків*: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (25 жовтня 2019 року, м. Черкаси) / Черкаський інститут ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. С. 126–129.
3. Обробка природної мови. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/
4. NFT URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/NFT.
5. UGC URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Користувацький_контент.

Куцевол Д. О., ст. викл. Харакоз Л. В., ст. викл. Романова О. В.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ: ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, економічних криз, глобальних викликів та невизначеності, антикризовий маркетинг набуває особливої важливості. Бізнеси стикаються з падінням попиту, змінами в поведінці споживачів, обмеженням фінансових ресурсів і необхідністю швидкої адаптації до нових реалій.

Економічна криза створює значні перешкоди для підприємств, коли вони стикаються зі зниженим доходом, нестабільністю ринку та скороченням бюджету. Тим не менш, маркетинг продовжує залишатися вирішальним інструментом, який не тільки підтримує компанію, але й дозволяє їй адаптуватися до змінних

обставин. Добре виконаний маркетинговий план під час кризи може бути мудрою інвестицією на майбутнє та забезпечити конкурентоспроможну перевагу компаніям, які ефективно використовують їх ресурси.

Одним із ключових елементів кризового маркетингу є прийняття правильних рішень щодо того, що потрібно визначити. Компанії повинні надати пріоритет їх найбільш вигідних груп клієнтів та використовувати лише найефективніші методи комунікації. Мінімізуючи витрати на неефективні інструменти та регулярно моніторинг ринку, ви можете швидко налаштуватись на зміни та забезпечити стабільність.

Одним із найважливіших аспектів зменшення маркетингових витрат є впорядкування процесів за допомогою автоматизації. Реалізація сучасних технологій дозволяє підприємствам зменшити витрати на рекламу та ефективно керувати маркетинговими кампаніями, не порушуючи їх впливу. Партнерство з іншими компаніями може бути фінансово корисним, оскільки це дозволяє об'єднати ресурси для спільних маркетингових зусиль, сприяючи як вашій продукції, так і послугах. Інструменти цифрового маркетингу є найбільш ефективними. Соціальні мережі пропонують швидке та широке висвітлення аудиторії, що дозволяє компаніям спілкуватися з клієнтами та підвищити їх лояльність. Контент-маркетинг – це ефективна стратегія побудови довіри до бренду, а оптимізація пошукових систем (SEO) дозволяє залучати органічний трафік, не несучи додаткових витрат на рекламу. Контекстуальна та цільова реклама дозволяє швидко взаємодіяти з передбачуваною аудиторією, тоді як маркетинг електронної пошти дозволяє підтримувати контакт з клієнтами та заохочувати повторні покупки. Впливовики з маркетингу відіграють вирішальну роль у збільшенні розпізнавання бренду та затвердінні своїх позицій на ринку.

Для досягнення оптимальних результатів компанія повинна регулярно оцінювати вплив маркетингових ініціатив та коригувати свій підхід у режимі реального часу. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) дозволяє визначити найуспішніші кампанії та використання аналітичних інструментів, таких як Google Analytics та CRM-системи, полегшує моніторинг поведінки клієнтів та адаптація маркетингових стратегій у відповідь на коливання ринку.

Підтримка довіри клієнтів під час кризи є вирішальною відповідальністю для бізнесу. Відкрите та чесне спілкування, надання точної інформації та

створення цінного вмісту є важливими для підтримки задоволеності клієнтів та створення позитивного іміджу бренду. Не менш важливо враховувати зміни в споживчих потребах та відповідно скорегувати їх пропозиції для задоволення потреб ринку, що розвиваються.

Криза – це не лише перешкода для подолання, але й шанс на особистий та професійний розвиток. Кризовий маркетинг-це не лише витрати, а стратегічна інвестиція, яка сприяє довгостроковому відносинах з клієнтами та гарантує стабільність бізнесу в майбутньому.

Ефективні антикризові стратегії дозволяють не лише мінімізувати втрати, а й вийти з кризи з новими можливостями та конкурентними перевагами. Використання цифрових інструментів, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг, автоматизація маркетингових процесів, аналітика даних та персоналізовані комунікації, сприяє швидкому реагуванню на виклики ринку та забезпечує стійкість бізнесу. Дослідження ефективних стратегій антикризового маркетингу та впровадження цифрових інструментів є необхідним для підприємств, які прагнуть не лише вижити, а й розвиватися в умовах криз.

Список використаних джерел:

1. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2022. 344 с.
2. Бугріменко Р.М Розвиток інфраструктури підприємств роздрібної торгівлі на основі нейромережевих технологій. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 2(19). 2020. URL: http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-19.
3. Маркетинг в умовах економічної кризи: як вижити та зберегти бюджет? URL: https://myka.agency/tpost/111jnpu8u1-marketing-v-umovah-ekonomchno-krizi-yak.

Ляшенко Г. В., д-р екон. наук Зінченко О.А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РИТЕЙЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ

В умовах економічної нестабільності підприємства ритейлу стикаються з численними викликами, серед яких зниження купівельної спроможності населення, загострення конкуренції та зміна споживчих пріоритетів. У таких обставинах персоналізація маркетингових технологій стає важливим інструментом

залучення та утримання клієнтів. Індивідуалізація комунікацій та пропозицій дозволяє не лише покращити споживчий досвід, а й підвищити лояльність клієнтів до бренду [1]. Це особливо актуально в умовах високої невизначеності, коли споживачі більш обережно ставляться до своїх витрат, а компаніям необхідно знаходити ефективні способи утримання клієнтів.

Персоналізація у маркетингу передбачає адаптацію рекламних, комунікаційних та сервісних стратегій відповідно до індивідуальних потреб клієнтів. До основних підходів персоналізації в ритейлі належать сегментація аудиторії, аналіз споживчої поведінки та автоматизація взаємодії з клієнтами [2]. Важливо зазначити, що персоналізація може бути як явною, коли клієнт отримує спеціальні пропозиції відповідно до своїх вподобань, так і неявною, наприклад: аналіз його поведінки в онлайн-магазині для покращення рекомендаційних алгоритмів [3]. Наукові дослідження доводять, що персоналізовані маркетингові стратегії сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на їхню довгострокову взаємодію з брендом [4].

Лояльність клієнтів формується на основі якісної взаємодії з брендом, що включає релевантні пропозиції, ефективну комунікацію та індивідуальний підхід до обслуговування [5]. Використання персоналізованих маркетингових технологій, таких як рекомендаційні системи, динамічні рекламні кампанії та персоналізовані програми лояльності, дозволяє ритейлерам значно підвищити рівень утримання клієнтів [6]. Успішні кейси компаній, таких як Amazon, Walmart та українських ритейлерів, демонструють ефективність персоналізації у підвищенні споживчої довіри. Наприклад, програми лояльності, які надають персоналізовані бонуси або знижки на основі історії покупок клієнта, дозволяють не тільки підвищити рівень задоволеності, але й створити довгострокові відносини з клієнтами [7].

Сучасні технології відіграють ключову роль у персоналізованому маркетингу. Big Data та штучний інтелект допомагають прогнозувати споживчу поведінку, а CRM-системи сприяють автоматизації комунікацій [8]. Аналіз даних про клієнтів дозволяє ритейлерам створювати цільові пропозиції та адаптувати маркетингові кампанії відповідно до змін у споживчих вподобаннях [9].

Окрім того, розвиток чат-ботів та віртуальних асистентів сприяє покращенню персоналізованого сервісу, що є важливим фактором утримання клієнтів.

Наприклад, інтеграція штучного інтелекту в мобільні додатки дозволяє прогнозувати майбутні потреби покупців і пропонувати їм відповідні товари або послуги у зручний для них момент [10].

Економічна нестабільність вимагає від ритейлерів швидкої адаптації персоналізованих маркетингових стратегій. У періоди кризи компанії можуть використовувати таргетовані знижки, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів та омніканальні комунікації для покращення взаємодії з покупцями [3]. Досвід світових та українських ритейлерів свідчить про те, що персоналізований підхід допомагає підтримувати стабільний рівень продажів навіть у складних економічних умовах. Наприклад, у періоди криз ритейлери можуть активніше використовувати аналіз поведінкових даних для створення індивідуальних промоакцій, що підвищують ймовірність здійснення покупки [4]. Крім того, персоналізація комунікацій, наприклад через email-маркетинг або push-сповіщення, допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами, нагадуючи їм про вигідні пропозиції та новинки [6].

Персоналізація маркетингових технологій у ритейлі є потужним інструментом підвищення лояльності клієнтів. Використання сучасних технологій аналізу даних та індивідуалізованих маркетингових стратегій дозволяє ритейлерам покращувати взаємодію з клієнтами, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Для ефективного впровадження персоналізованих стратегій компаніям рекомендується використовувати аналітику даних, автоматизацію маркетингових процесів та розвивати клієнтоорієнтовані програми лояльності. Крім того, важливо адаптувати маркетингові стратегії відповідно до змін у споживчих вподобаннях та економічних умовах, що дозволить зберігати конкурентоспроможність та підтримувати довіру клієнтів навіть у кризові періоди.

Список використаних джерел:

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2018. 705 с.
2. Гелліген Б., Шах Д. Вхідний маркетинг. Харків: Фабула, 2020. 240 с.
3. Губер Г.П. Персоналізація маркетингових технологій: сучасні підходи та інструменти. Київ: КНЕУ, 2021. 278 с.
4. Ілляшенко С.М. Маркетингові дослідження. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 192 с.
5. Зінченко О.А., Мешко Н. П., Мішустіна Т. С. «Зелений» брендинг в контексті іміджу соціально-відповідальної компанії. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*, 2023. № 11. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9434.
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. Київ: Основи, 2019. 800 с.

7. Литвиненко В.В. CRM-системи та їх використання у ритейлі. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. 195 с.
8. Маркетингові інструменти в ритейлі: тренди та виклики. Збірник наукових праць. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2021. 312 с.
9. Окландер М.А. Цифровий маркетинг: монографія. Одеса: Астропринт, 2019. 320 с.
10. Чухрай Н.І. Маркетингова діяльність підприємства: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2020. 456 с.

Д-р екон. наук Македон В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОВЕДЕННІ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

Штучний інтелект (ШІ) у сучасному світі дедалі частіше стає невід'ємною частиною бізнес-процесів, зокрема в маркетингу, де його можливості дозволяють не лише оптимізувати рутинні завдання, але й відкривати нові горизонти для аналізу даних, прогнозування поведінки споживачів та розробки стратегій, які раніше потребували значних людських ресурсів і часу. У контексті маркетингового аудиту, який є систематичним процесом оцінки ефективності маркетингових стратегій, аналізу ринкових позицій компанії та виявлення її сильних і слабких сторін, ШІ демонструє унікальний потенціал, здатний трансформувати традиційні підходи до цього виду діяльності. Метою цього есе є детальна оцінка можливостей штучного інтелекту в проведенні маркетингового аудиту, з урахуванням його переваг, обмежень та перспектив розвитку, а також аналіз того, як інтеграція ШІ може вплинути на якість прийняття рішень у маркетинговій сфері [2].

Перш за все, варто зазначити, що маркетинговий аудит, як комплексний процес, включає в себе аналіз великої кількості даних, таких як показники продажів, поведінка споживачів, конкурентне середовище, ефективність рекламних кампаній та ринкові тенденції, що робить його ідеальним полем для застосування технологій штучного інтелекту, які спеціалізуються на обробці великих обсягів інформації. Завдяки алгоритмам машинного навчання, ШІ здатен не лише швидко обробляти ці дані, але й виявляти приховані закономірності, які можуть залишатися непомітними для людського ока, наприклад,

кореляцію між певними типами рекламних повідомлень і змінами в купівельній поведінці цільової аудиторії. Наприклад, коли традиційний маркетинговий аудит, проведений вручну, може займати тижні або навіть місяці, ШІ-системи, такі як аналітичні платформи на базі нейронних мереж, здатні виконати аналогічну роботу за лічені години, надаючи при цьому деталізовані звіти, які включають як кількісні, так і якісні показники. Однією з ключових переваг використання штучного інтелекту в маркетинговому аудиті є його здатність до автоматизації процесів збору та аналізу даних, що дозволяє значно скоротити часові витрати та мінімізувати ймовірність людських помилок, які часто виникають через суб'єктивність або недостатню увагу до деталей. Наприклад, ШІ може автоматично відстежувати ефективність рекламних кампаній у реальному часі, аналізуючи такі метрики, як CTR (click-through rate), ROI (return on investment) або рівень залученості аудиторії, і при цьому враховувати величезну кількість змінних, таких як демографічні характеристики споживачів, географічне розташування чи навіть погодні умови, які можуть впливати на результати. Такий підхід не лише підвищує точність аудиту, але й дозволяє маркетологам оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, адаптуючи стратегії на основі даних, отриманих від ШІ [1].

Крім того, штучний інтелект відкриває можливості для прогнозного аналізу, який є важливим елементом маркетингового аудиту, оскільки він дозволяє не лише оцінити поточний стан компанії, але й передбачити майбутні тенденції, що можуть вплинути на її позиціонування на ринку. Використовуючи історичні дані та моделі машинного навчання, ШІ може, наприклад, спрогнозувати, як зміни в економічній ситуації чи впровадження нових технологій конкурентами вплинуть на попит на товари чи послуги компанії, що дає змогу заздалегідь підготуватися до потенційних викликів або скористатися новими можливостями. Такі прогнози, які базуються на складних алгоритмах і враховують десятки, а то й сотні факторів, значно перевищують за точністю традиційні методи, що спираються на інтуїцію чи обмежений набір статистичних даних, і таким чином забезпечують більш обґрунтовану основу для стратегічного планування [4].

Ще одним важливим аспектом є здатність ШІ до сегментації аудиторії та персоналізації маркетингових підходів, що також може бути інтегровано в процес маркетингового аудиту, дозволяючи оцінити, наскільки ефективно

компанія взаємодіє з різними групами споживачів. Завдяки аналізу великих даних (big data), штучний інтелект може ідентифікувати мікросегменти ринку, які раніше залишалися поза увагою, і оцінити, чи відповідають поточні маркетингові стратегії потребам цих груп. Наприклад, ШІ-системи можуть проаналізувати поведінку користувачів у соціальних мережах, їхні пошукові запити чи історію покупок, щоб визначити, які канали комунікації є найбільш ефективними для певної аудиторії, і надати рекомендації щодо оптимізації рекламного бюджету.

Проте, незважаючи на численні переваги, використання штучного інтелекту в маркетинговому аудиті має й певні обмеження, які необхідно враховувати, щоб уникнути надмірної залежності від технологій та забезпечити збалансований підхід до аналізу. Одним із таких обмежень є те, що ШІ, попри свою високу обчислювальну потужність, не завжди здатен врахувати контекстуальні чи культурні нюанси, які відіграють важливу роль у маркетингу, особливо коли йдеться про оцінку бренду чи сприйняття продукту різними соціальними групами. Наприклад, алгоритми можуть інтерпретувати дані про низьку залученість аудиторії до певної кампанії як ознаку її неефективності, тоді як насправді причина може критися в культурних особливостях, які ШІ не розпізнає без додаткового введення інформації людиною [3].

Іншим викликом є питання якості даних, адже штучний інтелект, як і будь-яка інша технологія, залежить від того, наскільки повними, точними та актуальними є дані, які він аналізує, а в реальних умовах компанії часто стикаються з проблемами неповних баз даних, застарілої інформації чи навіть помилок у зборі даних. Якщо маркетинговий аудит базується на неточних даних, то навіть найпотужніші алгоритми ШІ можуть призвести до хибних висновків, що, у свою чергу, може негативно вплинути на стратегічні рішення компанії, підірвавши її конкурентоспроможність. Перспективи розвитку штучного інтелекту в контексті маркетингового аудиту виглядають надзвичайно обнадійливо, особливо з огляду на швидкий прогрес у таких галузях, як обробка природної мови (NLP), комп'ютерний зір та глибоке навчання, які дозволяють ШІ не лише аналізувати числові дані, але й інтерпретувати текстову інформацію, зображення чи навіть відеоконтент [2]. Наприклад, у майбутньому ШІ зможе проводити аудит соціальних мереж, аналізуючи не лише статистику публікацій, але й тональність

коментарів, емоційні реакції користувачів чи візуальні елементи рекламних матеріалів, що значно розширить спектр його можливостей і зробить маркетинговий аудит більш комплексним. Крім того, інтеграція ШІ з технологіями доповненої реальності чи Інтернету речей (IoT) може відкрити нові способи збору даних, наприклад, через аналіз поведінки споживачів у фізичних магазинах, що доповнить цифровий аудит і створить цілісну картину маркетингової діяльності компанії.

Список використаних джерел:

1. Галяпа В. Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 46–51. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7).
2. Пономаренко І.В., Пономаренко Д.В. Цифровий маркетинг на основі штучного інтелекту для брендингу розумних міст. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. С. 45–67. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-02.
3. Романуша Ю.В. Використання штучного інтелекту при розробці SMM стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 261–270. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63–41.
4. Струнгар А.В. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160

Д-р екон. наук Могилова А. Ю., Зиза Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АНТИКРИЗОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ

Умови економічної нестабільності, якими характеризується наше сьогодення, змушують компанії заради ефективності збуту стикатись з необхідною адаптацією їх наявних маркетингових стратегій. Згідно проведених досліджень, криза змушує підприємства трансформувати канали продажу, звернути увагу на оптимізацію маркетингових витрат та активніше впроваджувати у роботу digital-технології.

Період кризових явищ підштовхує компанії до швидких змін у своїх стратегіях збуту задля можливості відовідності новим ринковим викликам. Один з найефективніших підходів – омніканальний збут, суть якого полягає в інтеграції офлайн- і онлайн-каналів продажу. Користування маркетплейсами, власними інтернет-магазинами, соцмережами та мобільними програмами дозволяє

надавати товари та послуги для більш ширшої аудиторії. За результатами досліджень, бізнеси, що займаються активним вровадженням таких підходів, характеризуються набагато кращим рівнем лояльності клієнтів [1].

Важливим складником маркетингової антикризової стратегії є утримання клієнтів, яких підприємство вже має, за допомогою програм лояльності. Складні економічні періоди вимагають від споживачів сильнішої ощадливості та схильності до вибору брендів з додатковою цінністю. Впровадження гейміфікованих систем, кешбек-програм та індивідуальних бонусів призводить до збільшення кількості повторюваності покупок і рівня клієнтської задоволеності. Також немале значення має розширення каналів комунікації (email-маркетинг, SMS-розсилки, push-сповіщення), що робить можливим підтримання довготривалої взаємодії зі споживачами та їх інформування про вигідні пропозиції.

Економічна нестабільність призводить до того, що компанії змушені переглядати підходи до ціноутворення, якими вони користуються. Динамічне ціноутворення, гнучка система знижок та оптимізація асортименту дозволяють бути конкурентоспроможними навіть за умов скорочення загальної купівельної спроможності. Важливий аспект – стратегія «цінової дискримінації», яка працює за отримання різними групами клієнтів індивідуальних пропозицій, залежно від їх купівельної поведінки та фінансових можливостей. Додатково підприємства можуть користуватись підходом надання ексклюзивних пропозицій постійним клієнтам, що забезпечить здійснення повторних покупок і зменшить ризик втрати аудиторії [2].

Індивідуалізація маркетингових комунікацій набуває ще більшого значення у період кризи. Digital-технології дозволяють брендам надавати кожному клієнту персоналізовані пропозиції. Це робить маркетингові кампанії більш ефективними, спрямовує їх на найрелевантніших споживачів, економить бюджети. В той же час головним каналом взаємодії з аудиторією стають соцмережі. Influence-маркетинг, відеоконтент допомагають клієнтам довіряти бренду навіть у турбулентний час. Крім того, формування спільнот брендів у соціальних мережах і месенджерах допомагає у зміцненні емоційного зв’язку між компанією та споживачем. Ще одним дуже важливим складником успіху в нестабільний період є правильне управління логістикою. Проблеми в постачанні товарів, збільшення витрат на транспортування вимагають від підприємств впроваджувати

нові рішення. Автоматизоване управління складськими запасами, прогнозна аналітика, співпрацювання з місцевими постачальниками дозволяють мінімізувати ризики та зберегти стабільність бізнесу. Варто приділяти увагу розвитку власної кур'єрської служби, роботі з логістичними партнерами, які забезпечать стабільність поставок навіть у несприятливих для цього умовах [3].

Отже, успішність адаптації маркетингових стратегій збуту до умов кризи залежить від комплексного підходу – оптимізації ціноутворення, digital-трансформації, персоналізації комунікацій і вдосконалення логістичних процесів. Одну з основних ролей грає покращення взаємодії зі споживачами за використання програм лояльності, індивідуалізованої комунікації. Швидке застосування антикризових стратегій дає можливість компаніям не тільки зберегти рентабельність, а й посилити свої позиції серед конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Шуміло О.С., Євтушенко В.А., Чумак А.В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 461–466.
2. Терещенко Д.А., Тітова Н.О. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015.
3. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 105–110.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Масник Є. О.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОСУВАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА СВІТОВИЙ РИНОК

Просування аграрної продукції на світовий ринок є важливим напрямом економічного розвитку, особливо для аграрних країн, таких як Україна. Сільське господарство забезпечує продовольчу безпеку, створює робочі місця та сприяє зростанню економіки. В умовах глобалізації ефективний експорт аграрної продукції підвищує конкурентоспроможність країни. Аграрна продукція відіграє ключову роль як для України, так і для світу. Олійні та зернові культури найбільше у світі експортує Україна, що робить її важливим гравцем у глобальному продовольчому забезпеченні. Світ дедалі більше залежить від стабільних постачань аграрної продукції, особливо у періоди криз.

Аграрна продукція є ключовою складовою експорту України. У 2024 році аграрна продукція становила 59% від загального експорту України, що підкреслює значну залежність економіки від сільського господарства. Загальний обсяг зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією досяг 32,66 млрд дол. США, що на 11,5% більше порівняно з 2023 роком. При цьому експорт аграрної продукції зріс на 12,1%, досягнувши 24,84 млрд дол. США, тоді як імпорт збільшився на 9,7% і склав 7,82 млрд дол. США [1].

Основу українського аграрного експорту становлять кілька ключових товарних груп. Зокрема, експорт соняшникової олії склав близько 6 млн тонн на суму 5,1 млрд дол. США, що підтверджує статус України як одного з найбільших експортерів цього продукту у світі. Кукурудза також залишається важливим експортним товаром – у 2024 році її експорт зріс на 12,2%, досягнувши 29,6 млн тонн, що забезпечило зростання виручки на 2,3%. Експорт м'яса птиці склав 447 тис. тонн на суму 958 млн дол. США, що на 5,6% більше за обсягом та на 20% за виручкою порівняно з минулим роком. Окрім цього, експорт цукру склав 746,3 тис. тонн на суму 419 млн дол. США, що стало найвищим показником за останні 20 років [2]. Найбільшими ринками збуту української агропродукції залишаються країни Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. Завдяки розвитку української агропромисловості з'явилася можливість значного зростання експорту до ЄС, що дозволило Україні зайняти близько 10% європейського ринку насіння кукурудзи [3]. Глобальні тенденції у сфері сільського господарства також впливають на український агроекспорт. Світовий попит на екологічно чисті та органічні продукти зростає, відкриваючи нові можливості для українського агробізнесу. Однак поряд із цим залишаються серйозні виклики – наслідки війни, зростання логістичних витрат, вимоги міжнародних стандартів якості та зміни клімату. Ці фактори вимагають від українських аграріїв адаптації, впровадження сучасних технологій і активного пошуку нових ринків збуту. Загалом, для ефективного просування аграрної продукції використовують такі стратегії, які ефективно вливають на просування аграрної продукції, описані у табл. 1.

За прогнозами Міністерства аграрної політики України, у 2025 році врожай пшениці може зрости до 25 мільйонів тонн порівняно з 22 мільйонами тонн у 2024 році. Це зумовлено розширенням посівних площ до 5 мільйонів гектарів у 2025 році проти 4,6 мільйона гектарів у 2024 році.

Таблиця 1

Стратегії просування аграрної продукції

Канал	Опис
Заходи та виставки	Залучення нових покупців і партнерів, укладання угод, демонстрація якості продукції
Традиційна реклама (радіостанції, газети, телебачення)	Охоплення місцевої аудиторії, привернення уваги до продукції, підвищення довіри
Цифровий маркетинг (веб-сайти, соціальні мережі)	Зростання популярності бренду, привернення уваги клієнтів онлайн, підвищення продажів

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

Також, у 2025 році площі під кукурудзою збільшаться на 0,5 мільйона гектарів, тоді як площі під соєю зменшаться на таку ж величину через перенасичення ринку сої та зниження її цін. Площі під соняшником залишатимуться стабільними на рівні 5,5 мільйона гектарів [5]. Таким чином, можна констатувати, що Україна відіграє значну роль на світовому ринку аграрної продукції. Збільшення врожайності, розширення ринків та адаптація до глобальних трендів зміцнюють її позиції.

Список використаних джерел:

1. Експортні досягнення України та прогноз правил гри на ринку ЄС. Офіційний портал Верховної Ради України: веб-сайт. URL: https://www.rada.gov.ua/print/258224.html.
2. Торговельний прорив-2024: експорт зростає, але зарано відкорковувати шампанське. Уніан: веб-сайт. URL: https://www.unian.ua/economics/other/torgivelniy-proriv-2024-eksport-zrostaye-ale-zarano-vidkorkovuvati-shampanske-12885414.html.
3. Ukrainian corn seed flows to Europe in further farm trade shift. Reuters: веб-сайт. URL: https://www.reuters.com/markets/commodities/ukrainian-corn-seed-flows-europe-further-farm-trade-shift-2024-10-24/.
4. Олійник Є.О., Перерва Б.К. Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі: ефективні підходи до збуту сільськогосподарської продукції на аграрному ринку. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. С. 265–271. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-265-271.
5. Exclusive: Ukraine 2025 wheat crop seen rising on larger sowing area, minister says. Reuters: веб-сайт. URL: https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-2025-wheat-crop-seen-rising-larger-sowing-area-minister-says-2024-11-19/
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Перерва Б.К. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 22–30. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.22.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Шкода О. О.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІВЕНТ-МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

Івент-маркетинг – це сильний інструмент у системі управління компанією, який не лише створює позитивний імідж бренду, а й допомагає зміцнити відносини з клієнтами та партнерами. Впровадження івент-маркетингу в управління компанією може включати кілька важливих напрямків, таких як підвищення обізнаності про бренд, формування лояльності клієнтів, зміцнення корпоративної культури та підвищення продажів. Кожен із цих аспектів має свої особливості та завдання, але особливої уваги заслуговує підвищення обізнаності про бренд. Завдяки яскравим та добре організованим заходам компанія має можливість привернути увагу нових клієнтів і підтримати інтерес існуючих.

Підвищення обізнаності про бренд через івент-маркетинг – це ключовий напрямок, що дозволяє компаніям залучити нову аудиторію і підтримати увагу існуючих клієнтів. Івенти створюють унікальний досвід, який запам'ятовується значно більше, ніж звичайна реклама, і дають можливість занурити аудиторію в атмосферу бренду, відображаючи його цінності та стиль. Наприклад, при запуску нових продуктів компанія може провести інтерактивний захід, де гості не тільки побачать новинки, але й матимуть можливість протестувати їх, отримати консультації, виграти подарунки чи скористатися спеціальними знижками.

Яскраві заходи також ефективно привертають увагу нової аудиторії, яка ще не знайома з брендом. Просування події через соціальні мережі, ЗМІ та інші онлайн-канали допомагає розширити охоплення і створює додатковий інтерес. Проведення відкритих заходів, таких як фестивалі або ярмарки, на яких представники компанії активно взаємодіють із потенційними клієнтами, формує перше позитивне враження. Додатково можна залучити інфлюенсерів чи медіа для ще більшого привернення уваги [1].

Івенти не менш важливі для підтримки інтересу існуючих клієнтів, адже дозволяють їм відчути себе частиною бренду, що зміцнює їхню лояльність. Спеціальні заходи для постійних клієнтів демонструють, що компанія цінує

їхню прихильність і надає нові можливості для взаємодії. Окрім того, кожен івент – це можливість для збору даних про аудиторію. Компанія може збирати контакти, дізнаватися про вподобання та очікування клієнтів, отримувати зворотний зв'язок. Така інформація допомагає налаштувати подальші маркетингові кампанії і зробити їх більш персоналізованими. Опитування або анкети під час події дозволяють оцінити враження учасників, а контактні дані можна використовувати для майбутніх комунікацій.

Івент-маркетинг як інструмент підвищення обізнаності про бренд дозволяє компанії створювати емоційний зв’язок із аудиторією, який сприяє лояльності та впізнаваності бренду на ринку, і в довгостроковій перспективі зміцнює його позиції та репутацію [2]. Отже, ці аспекти сприяють тому, що клієнти відчувають себе важливою частиною бренду, стають лояльнішими та частіше взаємодіють з продуктом або послугою, що позитивно позначається на іміджі компанії та її довгостроковій конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Крипчук М., Плуталов С. Тенденції розвитку сучасних івент-програм. *Grail of science*. 2022. № 16. С. 652–655. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.112.
2. Карбовська Л.О., Железняк К.Л. Івент (подієвий) маркетинг – інструмент маркетингових комунікацій підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 2(69). С. 31–39. https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-4.
3. Grynko T., Hviniashvili T., Filippova V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Юлдашев Р. Є.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Розробка маркетингової стратегії в сучасних умовах є складним процесом, що потребує врахування швидких змін ринку, технологій, споживчих уподобань та глобальних тенденцій. Науковці, зокрема Філіп Котлер і Жан-Жак Ламбен, підкреслюють важливість адаптивності та споживацької орієнтації в сучасному маркетингу.

Одним із ключових етапів розробки маркетингової стратегії є аналіз ринку. Це включає збір даних про конкурентів, споживачів і ринкові тенденції табл. 1). Зокрема, М. Портер рекомендує використовувати модель п'яти сил для оцінки конкурентного середовища.

Таблиця 1

Методи аналізу ринку у сучасних умовах

Метод	Опис	Приклади використання
SWOT-аналіз	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз	Використовується для планування запуску нового продукту
PESTEL-аналіз	Вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів	Сприяє розробці екологічно чистих технологій або адаптації до правових змін
Модель п'яти сил Портера	Аналіз конкурентів, нових гравців, споживачів, постачальників і замінників	Застосовується для оцінки перспектив виходу на нові ринки

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Після глибокого аналізу ринку компанія переходить до сегментації та таргетингу, що передбачає поділ споживачів на групи відповідно до їхніх потреб і вподобань. Жан-Жак Ламбен наголошує на важливості клієнтоорієнтованості в цьому процесі. Наступний крок це розробка унікальної торговельної пропозиції, яка дозволяє виділити відповідну компанію серед конкурентів, та планування маркетингового міксу (4P): продукту, ціни, місця і просування.

Однією з головних проблем сучасного маркетингу, за словами Сета Годіна, є необхідність переходу до «персоналізації та довіри». Це означає, що компанії повинні зосередитися на побудові довгострокових відносин зі своїми клієнтами. Зараз важливу роль відіграють інновації, зокрема Big Data для аналізу поведінки споживачів, соціальні медіа як канали комунікації та штучний інтелект для автоматизації маркетингових процесів [2].

Для впровадження ефективної маркетингової стратегії необхідно використовувати сучасні інструменти та технології. Генрі Ассель зазначає, що особливу увагу слід приділяти управлінню споживчим досвідом (Customer Experience), адже саме це може стати ключем до лояльності клієнтів. У табл. 2 наведено найпоширеніші інструменти для впровадження маркетингових стратегій.

Таблиця 2

Інструменти для впровадження маркетингових стратегій

Інструмент	**Опис**	**Приклади**
CRM-системи	Системи управління відносинами з клієнтами	Salesforce, HubSpot
Аналітичні платформи	Інструменти для обробки великих обсягів даних	Google Analytics, Tableau
Маркетингові платформи	Автоматизація маркетингових кампаній	Marketo, MailChimp

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

У сучасних умовах швидких змін і високої конкуренції маркетингова стратегія повинна бути адаптивною, клієнтоорієнтованою та технологічно обґрунтованою. Ці компоненти є основою успіху в довгостроковій перспективі.

Однією з найважливіших вимог до сучасної маркетингової стратегії є адаптивність. Це означає здатність компаній швидко реагувати на зміни, що відбуваються в ринковому середовищі, економічних умовах та споживацьких уподобаннях. В умовах глобалізації та швидких технологічних змін підприємства повинні бути готові до постійних коригувань своїх стратегій.

Крім адаптивності, важливим компонентом є клієнтоорієнтованість, яка означає орієнтацію компанії на потреби та очікування своїх клієнтів. Це підхід, що полягає в глибокому розумінні потреб і бажань споживачів, а також у здатності пропонувати їм ті продукти чи послуги, які відповідають їхнім вимогам. Сет Годін, відомий маркетолог, стверджує, що клієнт має бути у центрі будь-якої стратегії. Для досягнення цієї мети компанії активно використовують сегментацію ринку, яка дозволяє визначити окремі групи клієнтів із специфічними потребами та створити персоналізовані пропозиції для кожного сегменту [3].

Останнім, але не менш важливим елементом є технологічне обґрунтування стратегії, тобто використання сучасних інструментів і технологій для підвищення ефективності маркетингових процесів. Генрі Ассель, зазначає, що технології дозволяють компаніям автоматизувати численні процеси, що знижує витрати та підвищує точність і швидкість прийняття рішень. Інструменти, такі як аналітичні платформи (наприклад, Google Analytics) та автоматизовані маркетингові системи (як Marketo, MailChimp), дозволяють проводити глибокий аналіз ринку, моніторити ефективність рекламних кампаній та оперативно коригувати стратегії.

Завдяки цьому компанії можуть ефективно просувати свої продукти, визначати потреби споживачів і оптимізувати витрати на маркетингові кампанії.

Отже, сучасна маркетингова стратегія повинна поєднувати адаптивність, клієнтоорієнтованість і технологічне обґрунтування. Врахування цих факторів дозволяє компаніям не лише підтримувати конкурентні позиції, а й постійно розвиватися в умовах швидких змін на ринку.

Список використаних джерел:

1. Вікарчук О., Пащенко О., Юшкевич О. Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-4.
2. Вініченко І.І., Теслюк Ю.В., Теслюк Ю.В. Діджиталізація маркетингової стратегії підприємства. *Agrosvit*. 2022. № 23. С. 3-7. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.23.3.
3. Зубков Р., Ляшенко В. Маркетингові стратегії в загальній стратегії підприємства. Науковий погляд у майбутнє. 2018. № 17-02. С. 62–65. https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-040.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 52–58.

Самойленко Д. І., д-р екон. наук Зінченко О. А.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний світ динамічно змінюється: з’являються нові технології, трансформується споживча поведінка, збільшується час прийняття рішення. Це змушує компанії переглядати свої стратегії та адаптовувати до нових реалій комунікаційну політику. Інструменти, які ще недавно приносили результати, нині вже не є настільки ефективними у взаємодії зі споживачами. Розвиток Інтернет-технологій суттєво вплинув на маркетингові комунікації, спричинивши появу нової течії – Інтернет-маркетинг та модернізував підходи до традиційних інструментів комунікацій. Інтернет-маркетинг – це аналог класичного маркетингового інструментарію, але в онлайн-просторі. Його популярність пояснюється доступністю та економічною ефективністю, що є оптимальним варіантом навіть для малого бізнесу, дозволяючи активно заявляти про себе та свою діяльність [6].

Розглянемо найпопулярніші комунікаційні інструменти, які найчастіше використовуються українськими підприємствами. Почнемо з Інтернет-реклами. За даними дослідження Всеукраїнської рекламної коаліції, рекламний бюджет на цифрову рекламу у 2024 році зріс на 22% порівняно з 2023 роком, ставши 16 777 млн грн [3]. Інтернет-реклама дозволяє охопити широку аудиторію за мінімальних витрат, повною мірою продемонструвати товар і, що найголовніше, отримати миттєвий зворотний зв'язок через відгуки, повідомлення чи замовлення. Її ключовою перевагою є можливість таргетингу – точне визначення користувачів, яким саме буде показуватися рекламне повідомлення. Це дозволяє оптимізувати рекламний бюджет та зменшувати нецільові покази [1]. Серед популярних форматів Інтернет-реклами виділяють контекстну рекламу, яка відображається відповідно до пошукових запитів користувачів, та рекламу в соціальних мережах, яка налаштовується на основі інтересів користувача та його попередніх дій. Для використання цих інструментів підприємству необхідно мати власний сайт або активний профіль у соцмережах, таких як Instagram чи Facebook [6].

Ще одним популярним інструментом комунікації є інфлюенс-маркетинг. Це спосіб просування товару через лідерів думок, які у форматі рекомендацій знайомлять свою аудиторію із продукцією бренду. Важливо зазначити, що інфлюенсер – це не лише медійна особа, а й звичайний експерт у певній галузі або просто популярний користувач соцмереж [5]. Цей інструмент сприяє формуванню довірливих та автентичних відносин із потенційними клієнтам. Споживачі більш схильні прислухатися до рекомендацій людей, яким довіряють. Співпраця з інфлюенсерами може відбуватися у різних форматах: прямий огляд продукту, продакт плейсмент, колаборація, спільні конкурси або природна інтеграція товару в контент [2]. Ефективність цього методу значною мірою залежить від правильного вибору інфлюенсера, який має релевантну аудиторію для компанії та достатній рівень довіри серед своїх підписників. Популярності набирає й реклама на OTT-платформах. Згідно з дослідженням Всеукраїнської рекламної коаліції, ринок реклами на digital ТБ зріс на 67% – з 450 млн грн у 2023 році до 750 млн грн у 2024 році. Очікується, що у 2025 році ця тенденція збережеться, однак темп зростання сповільниться до 20% [3]. OTT-платформи – це сервіси, що надають можливість переглядати відеоконтент на будь-якому

пристрої через Інтернет-з'єднання, незалежно від провайдера. В Україні найпопулярнішими є Megogo, Київстар ТБ та Sweet.TV. Компанії можуть використовувати різні рекламні інтеграції: брендування сторінок платформи, трансляцію відеороликів до, під час або після контенту, розміщення банерів біля описів фільмів чи серіалів, а також показувати рекламне повідомлення під час натискання на паузу. Реклама на OTT-платформі виступає чудовою альтернативою традиційному телебаченню, адже має нижчу вартість контакту, ядром аудиторії є люди віком 18–45 років, які мешкають у великих містах та мають високий рівень доходу [4].

З вище переліченого можна зробити висновок, що наразі бізнес робить акцент саме на Інтернет-просуванні, використовуючи різні онлайн інструменти. Це зумовлено не лише тим, що споживачі проводять дедалі більше часу у своїх гаджетах, а й економічною доцільністю, оскільки не потрібно виділяти значних маркетингових бюджетів. Загалом розвиток Інтернет-маркетингу свідчить про зміну підходів у комунікаційній політиці компаній, прагнучи вибудовувати тісніший зв'язок зі споживачами.

Список використаних джерел:

1. Види інтрернет-реклами. iLION digital strategy. URL: https://ilion.digital/ua/vidi-internet-reklami/.
2. Іванина Р., Попович О. Що ми повинні знати про Influencer Marketing. elit-web.ua. URL: https://elit-web.ua/ua/blog/chto-my-dolzhny-znat-ob-inflyuens-marketinge.
3. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2024 і прогноз об'ємів ринку 2025. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: https://vrk.org.ua/research.html.
4. Полосьмак І. Як OTT-платформи змінюють медіаіндустрію й рекламний ринок в Україні. detector.media. URL: https://detector.media/rinok/article/237252/2025-01-20-yak-ott-platformy-zminyuyut-mediaindustriyu-y-reklamnyy-rynok-v-ukraini/.
5. Шудрик В. Що таке influence-маркетинг і як його використовувати. eSputnik. URL: https://esputnik.com/uk/blog/sho-take-influence-marketing-i-yak-jogo-vikoristovuvati.
6. 5 інструментів інтернет-маркетингу, про які повинен знати кожен власник бізнесу – ITK Agency. URL: https://www.itk-agency.com/5-instrumentiv-internet-marketyngu/.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Чуприна О. О.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЇ ПОБУДОВИ БРЕНДУ ТА ПРОСУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Актуальність питання стратегії побудови бренду та просування компаній в Україні є важливими через потребу створювати конкурентні переваги в сучасній ринковій економіці. Ця економіка постійно змінюється через глобалізацію та зміни у вподобаннях споживачів. Українські компанії часто стикаються з такими проблемами, як підвищення впізнаваності, створення позитивного іміджу та здобуття довіри клієнтів. Це особливо важливо під час економічної нестабільності та високої конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Використання стратегій брендингу допомагає компаніям виділяти свої товари, встановлювати емоційний зв'язок із клієнтами, збільшувати їхню цінність та забезпечувати довгостроковий успіх на ринку.

Метою дослідження є глибоке науково-теоретичних підходів до побудови та реалізації бренд-стратегії торгових підприємств в умовах сучасних економічних викликів. Огляд наукових публікацій охоплює низку досліджень, присвячених стратегіям побудови бренду та їх впливу на успіх підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках. Розглянуті статті розкривають суттєві аспекти брендингу, бренд-менеджменту та просування товарів і послуг українських виробників, акцентуючи увагу на особливостях сучасного бізнес-середовища. Стаття Булгакової О.В. досліджує важливість бренду як інструменту конкурентної переваги на ринку. Авторка підкреслює відмінності між брендом та іміджем, відзначаючи, що імідж – це частина бренду, яка сприяє його сприйняттю споживачем і лояльності [2]. Стеблюк Н.Ф. аналізує стратегії бренд-орієнтованого управління підприємствами. Вона вказує, що ефективна бренд-стратегія дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни та зберігати конкурентоспроможність завдяки стратегічним напрямам розвитку [5]. Богоявленський О.В. і Остапенко О.Д. досліджують специфіку створення та просування українських брендів за кордоном. Вони акцентують на відсутності потужних національних брендів і пропонують стратегії для зміцнення позицій українських товарів [1]. Самодай В.П. та співавтори розглядають методологічні засади побудови бренду,

підкреслюючи, що ефективне управління брендом створює унікальний образ і підвищує цінність продукції. Вони пропонують модель бренду, яка охоплює аналіз ринку, розробку концепції та стратегії просування [4]. Зубко Д.О. проводить аналіз бренд-стратегії підприємства в умовах викликів, як економічних криз, глобалізації та цифровізації. Автор доводить важливість бренду для збереження конкурентоспроможності, виділяє комплексний підхід до бренду і розглядає бренд-стратегію як сукупність заходів, спрямованих на підвищення цінності продукції [3].

Для підприємств, що працюють в умовах економічної нестабільності, важливо використовувати стратегії адаптивного брендингу, які дозволяють швидко реагувати на зміни на ринку. Це можна зробити через унікальні пропозиції для клієнтів, які відповідають їхнім новим потребам. Також дуже важливо використовувати сучасні цифрові технології для кращої взаємодії з покупцями. Це допоможе зробити бренд помітнішим серед конкурентів. Використання таких інструментів, як соціальні мережі та інтернет-реклама, може зробити бренд більш актуальним в умовах, коли цифрові рішення стають основою сучасної економіки.

Окрім цього, необхідно створювати довгострокові відносини з постачальниками і клієнтами, що допоможе зміцнити бренд і зробити його стійкішим до криз. Важливо також робити стратегії просування гнучкими, щоб швидко адаптуватися до змін у попиті та потребах споживачів, що дозволить зберігати конкурентну перевагу.

Отже, бренд та бренд-стратегія є важливими інструментами для забезпечення конкурентоспроможності торгових підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності, глобалізації та цифровізації. Аналіз наукової літератури показує, що відсутня єдина думка стосовно визначення поняття бренду та бренд-стратегії, що свідчить про потребу у комплексному підході до їх розуміння, який враховує функціональні, емоційні та вартісно-орієнтовані аспекти.

Реалізація бренд-стратегії передбачає системний підхід до створення іміджу підприємства, який включає поетапне формування стратегії, спрямоване на підвищення впізнаваності бренду, його цінності для споживачів та конкурентоспроможності на ринку. Використання бренд-стратегії дозволяє підприємствам не лише утримувати ринкові позиції, але й розширювати свою присутність,

розвиваючи лояльність споживачів і посилюючи їхні асоціації з продукцією. Дослідження підтверджують необхідність у подальшому вдосконалення теоретичних моделей бренд-стратегії та їх адаптації до умов українського ринку.

Список використаних джерел:

1. Богоявленський О.В., Остапенко О.Д. Особливості створення і просування українських брендів на міжнародних ринках. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 29–35.
2. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Т. 1. № 13. С. 31–36.
3. Зубко Д.О. Науково-теоретичний зміст бренд-стратегії торгового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 457–461.
4. Самодай В.П., Машина Ю.П., Ковтун Г.І. Методичні засади створення бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3.
5. Стеблюк Н.Ф. Стратегічні пріоритети формування бренд-орієнтованої системи управління. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. № 12. С. 146–148.

Смирнова Т. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕТОДИ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу соціальні медіа стали невід’ємною частиною комунікаційної системи підприємств, впливаючи не лише на імідж, а й на маркетингову ефективність. В умовах розвитку цифрової економіки комунікаційна система підприємства зазнає змін, зумовлених активним впровадженням цифрових каналів взаємодії [2]. Водночас постає потреба у системному моніторингу ефективності використання соціальних медіа як інструменту комунікації. Оцінка дієвості цифрових комунікацій вимагає врахування численних факторів впливу – від технологічного забезпечення до цільових характеристик аудиторії [3]. До того ж саме ефективна комунікація в соціальних мережах є ключовою у формуванні маркетингової стратегії підприємства, оскільки забезпечує зворотний зв’язок та формує лояльність споживачів [4]. У цьому контексті важливим стає аналіз методів моніторингу ефективності соціальних медіа, що дозволяє підприємствам адаптувати стратегії відповідно до змін у поведінці споживачів.

Оцінювання ефективності соціальних медіа часто здійснюється за допомогою цифрових аналітичних платформ, таких як Google Analytics, Hootsuite, SEMrush, Facebook Insights [1]. Вони дозволяють відстежувати ключові показники: рівень залученості (лайки, коментарі, репости), охоплення аудиторії (кількість унікальних користувачів), впливовість інфлюенсерів, участь бренду в користувацьких діалогах, реакцію аудиторії (відгуки) та рівень органічного поширення інформації (сарафанне радіо), що разом дає змогу оцінити ефективність присутності бренду у цифровому середовищі [6].

Аналіз встановлених метрик дозволяє оцінити результативність маркетингових заходів та визначити тенденції в поведінці споживачів й коригувати стратегії взаємодії з аудиторією [5]. Для глибшого розуміння ефективності маркетингових кампаній важливо використовувати комплексний підхід який включає як кількісний аналіз, так й якісне дослідження впливу контенту на поведінку користувачів.

Розвиток штучного інтелекту (ШІ) значною мірою сприяє автоматизації процесів аналізу та оптимізації маркетингових кампаній. Алгоритми машинного навчання дозволяють не лише прогнозувати зміну споживчих уподобань на основі аналізу великих обсягів даних, а й автоматично сегментувати аудиторію за поведінковими характеристиками, що підвищує ефективність цільового маркетингу. Крім того, ШІ забезпечує можливість персоналізації контенту відповідно до індивідуальних переваг користувачів, що сприяє зростанню рівня взаємодії з брендом. Важливим також є те, що за допомогою інструментів ШІ можна в реальному часі оцінювати ефективність рекламних кампаній і своєчасно вносити корективи для досягнення маркетингових цілей [8].

Згідно зі статистикою 2024 року, маркетологи найчастіше використовують ШІ для генерації ідей (45%), створення структури контенту (31%) і складання проєктів (18%), тоді як лише 6% застосовують його безпосередньо для написання контенту [7]. Це свідчить про активний розвиток ШІ в маркетингу та його зростаючу роль у формуванні контенту й стратегії. Разом із перевагами впровадження ШІ виникають і виклики: забезпечення точності аналізу даних, дотримання етичних норм і законодавства щодо конфіденційності, потреба в адаптивності маркетингових стратегій та інтеграція цифрових рішень із традиційними

методами реклами. Попри наявні виклики, перспективи використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів у маркетингу залишаються позитивними як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Надалі дослідження зосереджуватимуться на глибшій автоматизації маркетингових процесів, вдосконаленні методів аналізу споживацької поведінки та розвитку інноваційних підходів до персоналізації взаємодії.

Інтеграція інструментів моніторингу соціальних медіа та технологій ШІ сприяє підвищенню ефективності маркетингових стратегій. Завдяки аналізу великого обсягу даних, що генеруються користувачами, компанії можуть своєчасно адаптувати комунікаційні підходи, покращувати якість контенту та підвищувати рівень залученості аудиторії. У результаті це не лише покращує взаємодію зі споживачами, а й сприяє побудові довготривалих, довірливих і взаємовигідних відносин між брендом і цільовою аудиторією. Подальший розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для більш точної оцінки ефективності маркетингу та підвищення загальної результативності.

Список використаних джерел:

1. Максимова Ю., Рудик О., Залецька І. Використання соціальних медіа для ефективної діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-75.
2. Смирнова Т.А. Комунікаційна система сучасного підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 56–60.
3. Смирнова Т.А. Оцінка та фактори впливу на дієвість цифрових комунікацій підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 20. С. 56–61.
4. Смирнова Т., Голей Ю. Взаємозв'язок комунікацій підприємства з процесом формування маркетингової стратегії. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 5(11).
5. Чміль Г.Л., Конюхов В. С. Резильєнтний аудит маркетингової діяльності підприємств торгівлі на засадах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 85. С. 89–95.
6. Blyzniuk R. Базові метрики моніторингу соціальних медіа. YouScan. URL: https://youscan.io/ua/blog/top-metrics-in-social-media-monitoring.
7. HubSpot. 2024 State of Marketing Report. URL: https://www.hubspot.com/state-of-marketing.
8. Vivek R., Krupskyi O.P. EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32(3). P. 174–182. https://doi.org/10.15421/192415.

Канд. екон. наук Сокол П. М., Воробйова С. М.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ У ПЕРІОД КРИЗИ: ЯКІ ПРОГРАМИ ПРАЦЮЮТЬ НАЙКРАЩЕ?

Лояльність клієнтів – один із найважливіших факторів, що визначає успіх бізнесу. У часи економічної нестабільності та високої конкуренції утримання клієнтів коштує набагато дешевше, ніж залучення нових. За даними Harvard Business Review, залучення нового клієнта може бути в 5–25 разів дорожчим, ніж утримання наявного [1].

У часи кризових ситуацій необхідно переглядати свої підходи до формування лояльності споживачів. Для утримання клієнтів та підвищення їхньої лояльності компанії активно впроваджують різноманітні інструменти. Вони допомагають не лише стимулювати покупки, але й формувати позитивне ставлення до бренду навіть у складні економічні періоди. Найефективнішими серед них є:

1. Системи знижок та бонусів – дозволяють утримати клієнтів, мотивуючи їх до повторних покупок навіть за умов фінансових обмежень.

2. Кешбек-програми – створюють відчуття економії та додаткової вигоди.

3. Персоналізовані пропозиції – застосування Big Data та штучного інтелекту дозволяє компаніям відслідковувати поведінку споживачів і пропонувати їм індивідуальні знижки та актуальні пропозиції.

4. Соціально орієнтовані програми – знижки для вразливих груп населення, участь у благодійних акціях та екологічних ініціативах підвищують довіру та позитивне сприйняття бренду.

5. Гейміфікація – інтерактивні елементи, такі як рівневі програми, «колесо фортуни» або щоденні завдання, підвищують залученість споживачів і стимулюють їх до частіших покупок.

6. Постійна комунікація – оперативна взаємодія з клієнтами через соціальні мережі, чат-боти та гарячі лінії сприяє збереженню довіри та формує стійкий емоційний зв’язок із брендом [2].

Кругова діаграма (рис. 1) ілюструє розподіл популярності різних програм лояльності серед споживачів у період економічної нестабільності.

У сучасних умовах економічної нестабільності багато компаній адаптують свої програми лояльності, щоб утримати клієнтів та зберегти рівень продажів.

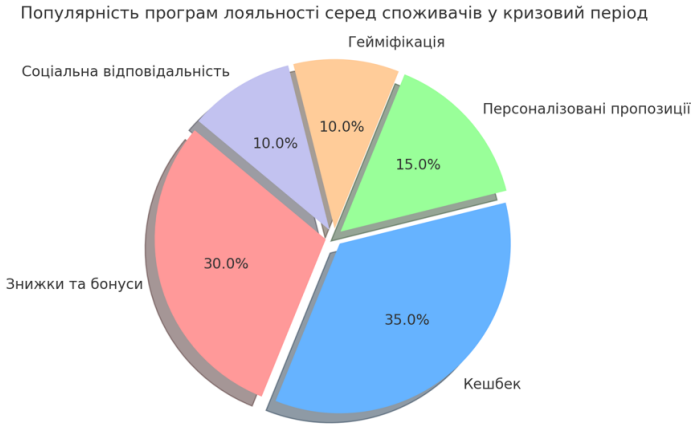

Рис. 1. Популярність програм лояльності серед споживачів у кризовий період

Одним із яскравих прикладів ¬є програма лояльності компанії McDonald's. Під час кризи гігант швидкого харчування вдався не лише до зниження цін на популярні страви, але й активно використовував мобільний додаток для надання персоналізованих знижок. Завдяки системі накопичення балів клієнти могли отримувати безкоштовні страви, що стимулювало повторні візити. Крім того, бренд використовував гейміфікацію, пропонуючи користувачам виконувати завдання в додатку та вигравати призи [4].

Лінійний графік (рис. 2) демонструє, як розвивається програма лояльності McDonald's за останні кілька років.

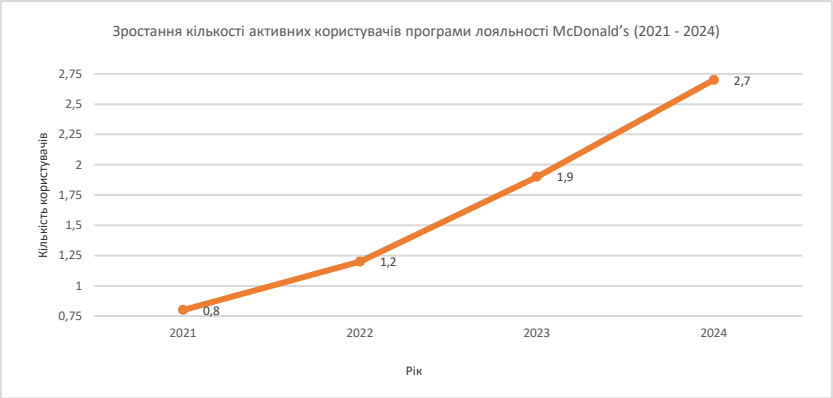

Рис. 2. Програма лояльності McDonald's

Отже, у період кризи лояльність споживачів стає критичним чинником виживання та розвитку компаній. Економічна нестабільність змушує споживачів шукати більш вигідні пропозиції. Таким чином, програми лояльності повинні орієнтуватися на персоналізацію, технологічні рішення, соціальну відповідальності та

відкриту комунікацію. Компанії, які адаптуються до змін та пропонують клієнтам реальні переваги, не тільки збережуть свій бізнес, а й зміцнять позиції на ринку, отримуючи конкурентну перевагу навіть у складні економічні часи.

Список використаних джерел:

1. Як утримати клієнтів і підвищити їхню лояльність до вашого бізнесу. *Business Broker*. 2025. URL: https://business-broker.com.ua.
2. Програми лояльності: сутність, види та функції / за ред. В.М. Ліпич. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 128 с.
3. Чернявський А.П. Маркетинг у кризових умовах: стратегічні підходи. *Економічний простір*. 2021. № 177. С. 45–54.
4. Офіційний сайт McDonald's. Програма винагород McDonald's Rewards. URL: https://www.mcdonalds.com.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ АСПЕКТИ

Bogodistov Y., Dr. rer. pol.
Management Center Innsbruck (MCI: The Entrepreneurial School), Austria

EMOTIONS IN ORGANISATIONS AND DYNAMIC MANAGERIAL CAPABILITIES

The outbreaks of SARS, swine flu virus, COVID-19 as well as the financial crisis of 2008 should have taught firms that dynamic managerial capabilities (DMCs) were necessary skills for handling those turbulent times successfully. However, many firms did not show dynamic adaptation and flexible massive resource reallocation during those external shocks: managers responded in the same way as other individuals – emotions hindered them in adapting their firms to new conditions.

In organisations, emotions can be approached on different levels, such as within a person (i.e., individual emotional response to organisational events), between-persons (i.e., between-persons differences in emotional response, such as the notion of emotional intelligence), interpersonal interaction (i.e., emotions appearing due to communication or interaction with other persons), groups and teams (i.e., group-level emotional tenor affecting all group members), and organisational culture and climate (i.e., emotions as a part of organisation-wide constructs) [1]. With regard to dynamic capabilities, there is a lack of research on most of the proposed levels of analysis.

Emotions can impact DMCs on different levels (Figure 1). At the organisation-wide level, organisational culture and emotional climate may help firms increase the quality of collective decisions and are important attributes that managers have to consider when pursuing their goals [2]. At the group level, positive and negative affect influence the leader-member exchange and can cause a decline in quality of the relationships in a group [3]. As DMC depends on social capital, such as social

ties and the goodwill resulting from these social ties [4], the low quality of a manager's relationships might restrict that manager's access to resources from his or her social network and undermine his or her DMC. A similar consideration is applicable to interpersonal communication between managers or between a manager and his or her subordinates. Emotions might impact the interaction between individuals and, thus, the evolution of organisational routines or capabilities [5]. Despite some research on organisation-wide, group, interpersonal, and between-persons levels, the within-person level remains the focus of most scholarship investigating DMCs [6–9].

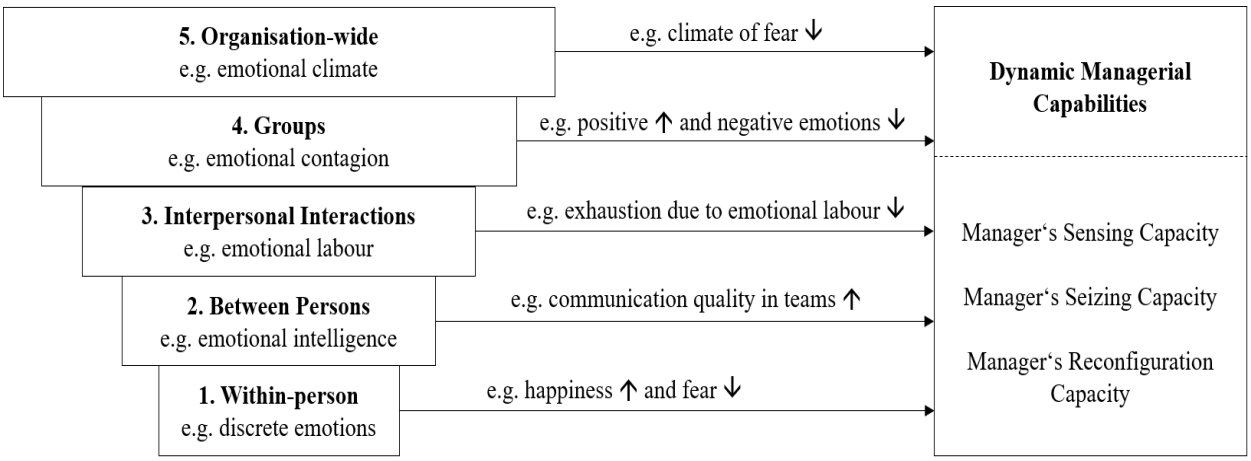

Figure 1. The relationship between multi-level model of emotions in organisations and dynamic managerial capabilities

Of course, researchers have to be aware of the multidimensional nature of DMCs – a manager's ability to sense opportunities and threats may be positively impacted by the emotion of fear as being afraid people have stronger analysing capacities [10]. However, fear is an inhibiting emotion which might become a problem when trying to establish control over the reconfiguration processes in a firm [11]. Consequently, we need a more granular approach with regard to each of the dimensions of DMC. Further research on all levels of emotions in organisations and their relation to each of the DMC dimensions is urgently needed.

References:

1. Ashkanasy N.M. Emotions in organizations: A multi-level perspective // Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy / ed. Dansereau F., Yammarino F.J. Bingley: Emerald Group, 2003. Vol. 2. P. 9–54.
2. Parke M.R., Seo M.-G. The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 2017. Vol. 42, № 2. P. 334–360. http://dx.doi.org/10.5465/ amr.2014.0424.

3. Cropanzano R., Dasborough M.T., Weiss H.M. Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*. 2017. Vol. 42, № 2. P. 233–258. http://dx.doi.org/10.5465/amr.2014.0384.
4. Adner R., Helfat C.E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, № 10. P. 1011–1025. https://doi.org/10.1002/smj.331.
5. Felin T., Foss N.J. Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*. 2005. Vol. 3, № 4. P. 441–455. https://doi.org/10.1177/ 1476127005055796.
6. Hodgkinson G.P., Healey M.P. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32, № 13. P. 1500–1516. https://doi.org/10.1002/smj.964.
7. Healey M.P., Hodgkinson G.P. Making Strategy Hot. *California Management Review*. 2017. Vol. 59, № 3. P. 109–134. https://doi.org/10.1177/0008125617712258.
8. Huy Q.N., Zott C. Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 40, № 1. P. 28–54. https://doi.org/10. 1002/smj.2971.
9. Bogodistov Y., Schmidt S. Affective states and a firm's performance: the mediating role of dynamic managerial capabilities. *Baltic Journal of Management*, 2024. Vol. 19, № 6. P. 111–132. https://doi.org/10.1108/bjm-09-2023-0352.
10. Schwarz N. Feelings-as-information theory // Handbook of Theories of Social Psychology / ed. van Lange P.A.M., Kruglanski A.W., Higgins E.T. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2011. Vol. 1-2. P. 289–308.
11. Bogodistov Y., Moormann J. Cash means control. *European Journal of Management Issues*. 2019. Vol. 27, № 3-4. P. 55–62. https://doi.org/10.15421/191906.

PhD in Business Sciences Cunha M. N.
Instituto Miguel Torgat, Coimbra (Portugal)
Centro de Investigação de Artes e Comunicação, Amadora (Portugal)

INVESTMENT IN INNOVATION AND FINANCIAL SUSTAINABILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

In the current era of globalization and digital transformation, the agricultural sector faces major challenges related to ensuring financial sustainability and implementing innovative strategies. The success of companies increasingly depends on their ability to integrate the principles of sustainable development as defined by the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). Implementing innovative solutions has become not only a means of enhancing competitiveness but also a crucial factor for achieving long-term financial stability.

One of the central issues is the relationship between investment in innovation and corporate financial sustainability. There is no clear consensus as to whether investments in innovative projects immediately enhance financial results or whether

the benefits manifest only in the long term. Furthermore, it remains unclear how macroeconomic factors (such as GDP) and financial indicators (such as ROA and ROE) influence this relationship.

A review of recent research shows that financial sustainability in previous periods has a positive effect on companies' decisions to invest in innovation [1; 4; 6; 8]. However, in the short term, investments in innovative projects may temporarily worsen financial indicators due to the significant initial costs involved [10]. Over time, though, such investments typically contribute to improved financial sustainability [7].

Studies reveal that high levels of return on assets (ROA) and return on equity (ROE) are important indicators of a company's capacity to self-finance innovation projects [2]. Nevertheless, company size alone does not appear to be a decisive factor in innovation investment success [2].

Macroeconomic conditions, particularly GDP dynamics, are critical external factors that directly affect both the availability of financing and companies' willingness to engage in investment risks [5]. A positive economic environment encourages innovation activity by improving financial access and reducing market risks.

In addition to financial factors, environmental and social aspects play a growing role. Companies that adopt corporate social responsibility (CSR) practices and align with environmental, social, and governance (ESG) principles are more attractive to investors and tend to achieve more sustainable growth [3; 9].

Therefore, effective innovation policies should be based on:

– Creating a strong foundation of financial sustainability.

– Monitoring macroeconomic trends.

– Integrating sustainable development principles into corporate strategies.

Investment in innovation is a key factor for ensuring the long-term financial sustainability of companies. Financial stability in previous periods encourages investment in innovation, while short-term financial pressures should be considered strategic investments into future growth.

Recommended strategic actions for companies include:

– Increasing resource management efficiency to strengthen ROA and ROE.

– Continuously monitoring macroeconomic trends to adapt investment strategies accordingly.

– Actively integrating environmental and social principles into corporate governance.

Thus, a balanced combination of financial strategy, innovation investments, and social responsibility is the key to sustainable company development in the long term.

References:

1. Alzakri S. Does financial stability inspire environmental innovation? Empirical insights from China. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 416. Article 137896. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137896
2. Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*. 2006. Vol. 30, No. 11. pp. 2931–2943. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009.
3. Carroll, A. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38. No. 3. P. 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303.
4. Hao Z., Zhang X., Wei J. Research on the effect of enterprise financial flexibility on sustainable innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7. No. 2. Article 100184. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100184.
5. Higgins, R. Sustainable growth under inflation. *Financial Management*. 1981. Vol. 10. No. 4. P. 36–40. https://doi.org/10.2307/3665217.
6. López Pérez G., García Sánchez I.M., Zafra Gómez J. L. A systematic literature review and bibliometric analysis of eco-innovation on financial performance: Identifying barriers and drivers. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 33. No. 2. P. 1321–1340.
7. Naqbi, E., Alshurideh, M., Alhamad, A., Al B. The impact of innovation on performance: A systematic review. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 2020. Vol. 14. No. 5. P. 31–58. URL: https://ijicc.net/images/Vol_14/Iss_5/14503_Naqbi_2020_E_R.pdf.
8. Prokopenko O., Kurbatova T., Khalilova M., Zerkal A., Prause G., Binda J., Berdiyorov T., Klapkiv Y., Sanetra-Półgrabi S., Komarnitskyi I. Impact of Investments and R&D Costs in Renewable Energy Technologies on Companies' Profitability Indicators: Assessment and Forecast. *Energies*. 2023. Vol. 16. No. 3. Article 1021. https://doi.org/10.3390/en16031021.
9. Vivek R., Krupskyi O. P. EI & AI in leadership and how it can affect future leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32. No. 3. P. 174–182. https://doi.org/10.15421/192415.
10. Xu, X., Shen, T., Zhang, X., Chen H. H. The role of innovation investment and executive incentive on financial sustainability in tech-capital-labor intensive energy companies. *Energy Reports*. 2020. Vol. 6. P. 2667–2675. https://doi.org/10.1016/j.egyr.2020.09.011.

Zharova A.V.[1], Krupskyi O.P.[2]

[1]Jönköping International Business School (Sweden)

[2]Oles Honchar Dnipro National University, (Ukraine)

IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT DECISION-MAKING: THE EXAMPLE OF NETFLIX

In today's world, the use of artificial intelligence to solve many problems has become commonplace for a large number of people. Given the current pace of technology development and the enrichment of opportunities for artificial intelligence tasks, it has become a tool that has significantly changed the approach to management in many companies [10]. Netflix is a vivid example of an enterprise that has successfully implemented AI algorithms and achieved impressive results.

The purpose of this study is to analyze the impact of artificial intelligence on managerial decision-making at Netflix.

Artificial intelligence is a key tool for analyzing large amounts of data and making business decisions. Based on the article by Kaggwa et al., the integration of AI increases corporate efficiency and contributes to the development of flexible business strategies [5]. As emphasized in the publication Vivek, Krupskyi (2024), the combination of emotional intelligence and artificial intelligence opens up new prospects for the transformation of leadership, which allows improving the quality of management decisions by balancing algorithmic efficiency with human empathy and ethics [11].

Another study on which the article was based, Attard-Frost et al. [2], analyzed the ethical aspects of AI. It considered the problems of confidentiality, algorithmic bias and transparency and reached some conclusions. The use of artificial intelligence allows optimizing many processes, in particular strategic decision-making; however, there is a significant risk of reducing creativity and innovation, since AI cannot take into account all conceptual factors. It is worth adding that it also builds its argumentation on historical sources, which can lead to stereotypes in the hiring, recommendation and planning processes. The study believes that the most effective results are achieved by a hybrid approach, where AI complements, rather than replaces, human management.

Netflix was one of the first to implement artificial intelligence in its work. It uses it for a number of management processes. According to the official source

Netflix research [8], the organization uses the following approaches to machine learning: personalization algorithms that allow the company to recommend content to users based on their preferences and tastes, as well as similar audiences, analyzing market trends and deciding which stories and actors are worth investing resources in and have the potential for Netflix's success, as well as automating systems that analyze the effectiveness of marketing campaigns and adjust them in real time.

Anand Rao (2017) adds that Netflix not only recommends content, but also uses artificial intelligence for strategic decisions regarding the financing of new projects [9]. Thus, the company itself confirms that AI is a significant element of its business strategy. Netflix is also using AI in its marketing strategies. For example, AI analytics allow it to create personalized email campaigns and push notifications, which increases viewer engagement and reduces the percentage of users who cancel their subscription [3]. Another important ethical aspect of using AI is account security. Netflix uses AI to detect suspicious activity on accounts, such as attempted account hacking or misuse of passwords [6].

Such features reduce search time for users, which helps to retain customers on the platform, optimize the budget for the production of series and films, based on the analysis of the success of the released content, and automate marketing strategies, selecting advertising based on the preferences of viewers. These processes correspond to the concept of “Augmented Intelligence”, when artificial intelligence does not replace managers, but assists them in making more effective decisions [9]. This provides Netflix with a competitive advantage over traditional media companies that still rely on classic approaches to content strategies.

Artificial intelligence has become a key element in Netflix’s strategic management. However, it is worth objectively assessing the effectiveness and taking into account potential risks. According to a McKinsey study (2023), the use of AI in business strategies can increase the effectiveness of marketing campaigns by 5–15%, which is equivalent to an increase in overall marketing productivity of $463 billion annually [7]. It is also worth adding that generative AI can add up to $4.4 trillion to global productivity, providing companies with more effective methods for personalizing content, analyzing consumer data and optimizing advertising strategies.

In the article Gibson (2024) cited the following statistics, namely, 79% of corporate strategists believe that AI and analytics will be critical to the success of

organizations in the near future, and that 73% of American companies have already implemented AI in some aspect of their business, bypassing those who have not yet begun to experiment with the new technology [4]. These data emphasize the rapid spread and significant potential of generative artificial intelligence in transforming the modern consumer business environment.

Considering the studies above, the need to use artificial intelligence in modern management becomes obvious. Examples of Western media companies, in particular Netflix, can provide an incentive for the development of Ukrainian media companies. According to a study by Ya. Mashkova, only 22% of Ukrainian editorial offices use AI on a permanent basis, which, in addition to significantly reducing possible results, if we recall the study above, can also significantly reduce the competitiveness of Ukrainian companies in the global information space [1].

The use of artificial intelligence (AI) significantly changes approaches to management decisions in modern companies, which is well illustrated by the example of Netflix. However, along with numerous advantages, such as improved efficiency and increased competitiveness, there are also risks, in particular regarding ethics, transparency of algorithms and a possible decrease in creativity. A hybrid approach, when AI complements, rather than replaces human management, is the most effective.

References:

1. Машкова Я. (2024). Українські медіа та штучний інтелект: Як редакції залучають ШІ для створення контенту? Інститут масової інформації. 2024. https://imi.org.ua/monitorings/ukrayinski-media-ta-shtuchnyj-intelekt-yak-redaktsiyi-zalucha yut-shi-dlya-stvorennya-kontentu-i62217.
2. Attard-Frost, B., De los Ríos, A. & Walters, D.R. The ethics of AI business practices: a review of 47 AI ethics guidelines. *AI Ethics,* 3, 389–406 (2023). URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-022-00156-6.
3. Casey M., Patchunka D. Netflix killed the cable TV star: cable TV is definitionally disadvantaged for use of artificial intelligence. *Federal Communications Law Journal*. 2024. Vol. 71, No. 2. P. 277–298.
4. Gibson K. Leveraging AI in business: 3 real-world examples. Harvard Business School Online. 2024. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/ai-in-business.
5. Kaggwa S. et al. AI in decision making: transforming business strategies. International *Journal of Research and Scientific Innovation*. 2024. Vol. 10. №. 12. P. 423–444. https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.1012032.
6. Keding C. Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: Four decades of research in review. *Management Review Quarterly*. 2021. Vol. 71, No. 1. P. 91–134. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x.

7. McKinsey & Company. How generative AI can boost consumer marketing. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-generative-ai-can-boost-consumer-marketing.
8. Netflix Research. Machine learning. 2024. URL: https://research.netflix.com/research-area/machine-learning.
9. Rao A.A strategist's guide to artificial intelligence. Strategy+business. 2017. Vol. 87. P. 46–50. URL: https://www.strategy-business.com/article/A-Strategists-Guide-to-Artificial-Intelligence.
10. Verganti R., Vendraminelli L., Iansiti M. Innovation and design in the age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*. 2020. Vol. 37, No. 3. P. 193–210. https://doi.org/10.1111/jpim.12523.
11. Vivek R., Krupskyi O.P. EI & AI in leadership and how it can affect future leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32, No. 3. P. 174–182. https://doi.org/10.15421/192415.

Григоренко Є.А.О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах воєнного стану в Україні, коли ринок праці зазнав значних змін через міграцію населення та зупинку діяльності підприємств, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств не лише на внутрішньому, але й на міжнародному ринках, необхідно приділяти увагу не лише технологічному рівню виробництва, а й професіоналізму співробітників та ефективності управлінських рішень. В умовах високих ризиків, пов'язаних з війною, особливого значення набуває застосування сучасних інноваційних технологій управління людськими ресурсами, здатних забезпечити стабільне функціонування та сталий розвиток підприємств.

Внаслідок зниження обсягів виробництва, проблем логістики та збуту, обмеженістю фінансів, фізичною втратою активів, потребою евакуюватися методи управління бізнесом суттєво змінились. У цій загальній зміні бізнес-процесів на підприємствах вагомого значення набули зміни в управлінні персоналом, які й забезпечують бізнес-процеси. На перше місце вийшли проблеми не розвитку, а виживання бізнесу, а відтак й спрямування зусиль на збереження/утримання професійних кадрів набуває особливого значення [1].

Мотивація персоналу – це комплекс управлінських заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення максимальної продуктивності. Вона передбачає узгодження цілей підприємства з інтересами кожного співробітника, а також встановлення прямої залежності між ефективністю роботи та розміром винагороди.

Персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, тому ключовим фактором для розвитку підприємств під час критичного стану вважається покращення систем управління персоналом. Для ефективної роботи даного ресурсу необхідно спрямовувати ресурси компанії не тільки в матеріальні мотиваційні стимули працівників, а також в підтримку морального стану персоналу. Адже проживаючи кожного дня наслідки війни та досліджуючи новини українці можуть мати певні психологічні напрямки або ж в цілому погіршений моральний стан.

В українському бізнес-середовищі часто спостерігається недооцінка важливості ефективного управління персоналом. Замість впровадження сучасних методик, підприємства продовжують використовувати застарілі підходи або зовсім не приділяють належної уваги цьому аспекту. Основний акцент робиться на матеріальних факторах виробництва, в той час як людські ресурси залишаються поза належним аналізом. Розглядаючи матеріальну мотивацію працівників зазвичай вітчизняні підприємств більше зауважують свою увагу на системі штрафів, аніж системі мотивації (преміювання) працівників. Для збереження мотивації та продуктивності працівників в умовах воєнного стану, компаніям необхідно активно працювати над створенням позитивної корпоративної культури. Ця культура має підтримувати співробітників, сприяти налагодженню здорових робочих відносин та мінімізувати вплив стресу, спричиненого воєнними умовами. Також позитивна корпоративна культура та комфортна обстановка у компанії буде працювати на компанію, утримуючи цінні кадри.

В сучасних важливою складовою управління персоналом підприємства може стати створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення [2].

Виділяючи сучасні напрями системи управління та мотивації персоналу під час воєнного стану можна виділити такі аспекти:

1. Впровадження систем спрямованих для забезпечення безпеки співробітників, наприклад встановлення бетонних укриттів на підприємстві, проведення детальних інструктажів з охорони праці щодо заходів при ураженні будь-яких видів боєприпасів.

2. Здійснювати санаторно-курортні лікування, безкоштовні медичні огляди.

3. Залучення співробітників у розробку та реалізацію програм соціального розвитку.

4. Запропонувати конструктивний відгук співробітникам про їхню роботу, виділяючи сильні сторони та сфери, які потрібно вдосконалити. Визнавати та винагороджувати досягнення, сприяючи розвитку культури вдячності та мотивації [3].

5. Дотримання дисципліни, що передбачає чітке виконання встановлених правил та процедур.

6. Необхідно розглядати створення гнучких умов роботи, що включає в себе гнучкий робочий графік, привабливіші умови праці, можливості дистанційного робочого дня на постійній чи частковій основі.

7. Впровадження сучасних видів винагород. Одним з найпопулярніших методів винагород є система бонусів. Ця система полягає у встановленні певних цілей для персоналу, досягнення яких призводить до отримання бонусів [4]. Враховуючи вищевикладене, можна сказати, що для умов воєнного часу є обов'язкової підтримка персоналу задля ефективного управління працівниками. Тому головне завдання управлінського персоналу полягає в тому, щоб визначити пріоритетні напрямки та розробити нові підходи до управління персоналом, які сприятимуть стабільному функціонуванню та подальшому розвитку підприємства. Підприємствам необхідно розглядати комплекси різних напрямків, що спрямовані на покращення управління персоналом для забезпечення ефективної роботи бізнесу. Та насамперед комплекси мають бути адаптовані під кожне підприємство, тому найважливішим напрямком при управлінні персоналом має бути комунікація.

Список використаних джерел:

1. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. С. 4–8. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08.

2. Насад Н.В., Юрченко А.В.. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 56–58.
3. Продіус, О., Афанасенко, М., Лемешко М.. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100.
4. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290–297.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Колесник В. Д.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день в діяльності зарубіжних компаній поряд із економічними факторами дедалі більшу роль в забезпеченні конкурентоспроможності й досягненні високої прибутковості відіграють неекономічні чинники – рівень соціального захисту персоналу, впровадження механізмів контролю якості, а також екологічно безпечних і енергозберігаючих технологій. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність бізнесу перетворилася на загальносвітову бізнес-концепцію, яка визначає сучасний формат ведення підприємницької діяльності. Найбільш повним та коректним, є трактування корпоративної соціальної відповідальності, представлене в міжнародному стандарті ISO 26000, згідно якого корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство й довкілля через прозору і етичну поведінку, котра: сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та благополуччя суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає діючому законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всієї організації та застосовується у її взаємовідносинах [5]. Сучасна академічна спільнота виділяє декілька моделей КСВ, які відрізняються певними параметрами і відповідають умовам країн, в яких вони формуються:

1. Американську національну модель КСВ можна охарактеризувати як відкриту. Для неї характерні: мінімальне втручання держави в приватний сектор (державне регулювання, засноване на стимулах, а не на примусі); ініціювання

КСВ самими компаніями (рідше у відповідь на тиск з боку активістів); широкий спектр форм реалізації КСВ, у тому числі через численні фонди різної спрямованості; активна громадська позиція. Всі ці характеристики складають основу американської моделі, яка відмінно зарекомендувала себе протягом багатьох років [2, с. 53].

2. Європейську (континентальну) модель можна назвати антиподом ліберальної американської моделі. Європейську (континентальну) модель КСВ можна охарактеризувати як закриту. Для неї характерні: високий рівень державного регулювання у сфері бізнесу та КСВ; поглиблене вивчення законодавчої бази (особливо в соціальній та екологічній сферах); впровадження КСВ компаніями з акцентом на механізми державного регулювання та внутрішні корпоративні нормативні акти; широкий спектр форм впровадження КСВ (часто у співпраці з державними органами); підвищена увага компаній до прозорості через відсутність довіри суспільства приватному сектору [3, с. 95].

3. Британська національна модель КСВ. Більшість сучасних експертів сходяться на думці, що британська національна модель КСВ поєднує в собі риси як американської, так і європейської (континентальної) моделей, тобто має змішаний («гібридний») характер. Активна підтримка КСВ з боку державних органів доповнюється ініціативою самих компаній.

4. Канадська національна модель КСВ має «гібридний» характер. Вона поєднує в собі риси американської (ініціювання КСВ самими компаніями) та європейської (підвищена увага з боку держави) моделей. Ця модель є найбільш ефективною і збалансованою. Вона розроблена таким чином, що виключає тиск з боку держави, але в той же час дає можливість виявляти та ефективно вирішувати нагальні соціальні проблеми у формі багатостороннього діалогу в системі «держава-бізнес-неприбуткові організації-суспільство» [3, с. 96].

5. Латиноамериканська національна модель КСВ. Латиноамериканським країнам властива висока активність ЗМІ, тому громадськість досить добре поінформована про соціальну відповідальність корпорацій. У країнах БРІКС розвиток КСВ спрямовано на зміцнення корпоративного управління, захист довкілля та соціальну політику щодо персоналу [4].

6. Відмінними рисами Японської моделі КСВ: особливе значення сімейного фактора у сфері соціальної допомоги; значення страхування держави у наданні

соціальної підтримки; корпоративна благодійність; централізація та децентралізація в соціальній роботі.

Більшою мірою система КСВ спрямована на внутрішнє середовище організації. Дотримуючись системи «довічної зайнятості», організація, в якій працює людина, сприймається як «сім'я» [1, с. 27].

Японська система соціальної підтримки співробітників характеризується наявністю такого елемента, як корпоративна благодійність, яка надає співробітникам компанії додаткову допомогу.

7. В рамках ісламського підходу КСВ – це морально-релігійна ініціатива, заснована на переконанні, що, незалежно від фінансових результатів діяльності компанії, вона не повинна порушувати моральні закони. Дотримання законів шаріату в бізнесі означає, що метою підприємця є не тільки максимізація прибутку, але і досягнення кінцевого щастя, визнаючи свою соціальну і моральну відповідальність за благополуччя інших людей (споживачів, співробітників, акціонерів і місцевих жителів) [3, с. 97].

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що кожна з розглянутих моделей КСВ має свої особливості, які дозволяють відрізнити одну національну модель від іншої та виявити кращі практики для адаптації до вітчизняних реалій. В Україні ж корпоративна соціальна відповідальність знаходиться на етапі розвитку, а тому необхідність активізації запровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у життя суспільства й економічних інституцій, обумовлена необхідністю формування позитивного іміджу вітчизняних підприємств як на внутрішньому так і на міжнародних ринках у процесі залученням України до глобалізаційних й інтеграційних міжнародних процесів.

Список використаних джерел:

1. Ворончак І.О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 24–29.
2. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2022. № 4(46). С. 49–57.
3. Урусова З. Моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємств та доцільність їх використання в умовах змінного середовища. *Підприємництво та інновації*. 2023. № (10). С. 94–99.
4. Ляшук К.П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/21-13.pdf.
5. Стандарт ISO 26000 URL: https://sm-mt.com.ua/services/standart-iso26000/

6. Гринько Т.В., Кузьменко О.О. Проблеми формування соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я. *Управління розвитком*. № 4. 2018. Т. 3. С. 1–7.
7. Гринько Т.В., Касьян С.К. Переваги та перешкоди впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності вітчизняними підприємствами. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2024, Національний авіаційний університет. Київ: НАУ, 2024. С. 289–294.

Гущин Р. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ АСПЕКТИ

Корпоративний менеджмент у сучасних умовах зазнає значних трансформацій, що обумовлено глобальними економічними змінами, розвитком цифрових технологій, підвищенням ролі соціальної відповідальності та необхідністю оперативної адаптації до динамічного бізнес-середовища. Вплив цих чинників робить ефективне корпоративне управління ключовим елементом успішності підприємств, їхньої конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. На міжнародному рівні відбувається активне впровадження нових підходів до корпоративного управління, серед яких значне місце займає концепція ESG (Environmental, Social, Governance).

Ця концепція охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності корпорацій, сприяючи переходу до сталого розвитку. Впровадження ESG-стандартів стимулює компанії мінімізувати екологічний вплив, дотримуватися етичних норм у взаємодії з працівниками та клієнтами, а також забезпечувати високу прозорість управлінських рішень. Зростає значення нефінансової звітності, яка дозволяє оцінити корпоративне управління з точки зору екологічних та соціальних показників. Інвестори та стейкхолдери дедалі частіше звертають увагу на ці показники, що стимулює компанії переглядати свої підходи до ведення бізнесу. Крім того, посилюється контроль за дотриманням принципів корпоративного управління з боку регуляторних органів, що зумовлює необхідність підвищення якості сучасних управлінських практик.

Корпоративне управління в Україні розвивається в умовах постійних економічних та регуляторних змін. Впровадження реформ, спрямованих на покращення ділового клімату, сприяє інтеграції українських компаній у міжнародні ринки та адаптації до міжнародних стандартів управління. Водночас існують значні виклики, серед яких низький рівень прозорості корпоративного управління, проблеми з ефективністю роботи наглядових рад, недостатній захист прав акціонерів та міноритарних інвесторів, слабка система корпоративного контролю. Важливим напрямом розвитку корпоративного управління в Україні є розширення використання міжнародного досвіду, впровадження ефективних механізмів корпоративного комплаєнсу, удосконалення системи оцінки ефективності керівників та посилення контролю за дотриманням корпоративних стандартів.

Основною проблемою корпоративного менеджменту в Україні залишається недостатня адаптація міжнародних стандартів управління до національних реалій. Це проявляється у слабкому дотриманні принципів прозорості, етичності та відповідальності в діяльності компаній. Крім того, відсутність чіткої системи контролю за діяльністю топменеджменту призводить до низької підзвітності керівників перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Серед інших проблем можна виділити недостатньо розвинені механізми корпоративного контролю, низьку ефективність роботи незалежних директорів у наглядових радах, відсутність єдиних стандартів корпоративної соціальної відповідальності, недовіру до механізмів корпоративного управління з боку інвесторів.

Для вирішення цих проблем необхідно розвивати корпоративну культуру, засновану на принципах доброчесності, відкритості та підзвітності. Важливими заходами можуть стати:

1) активне впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління;

2) посилення державного контролю за діяльністю корпорацій;

3) розвиток корпоративного комплаєнсу;

4) удосконалення механізмів оцінки ефективності керівників;

5) створення умов для підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, сучасний корпоративний менеджмент зазнає суттєвих змін під впливом глобальних тенденцій, серед яких цифровізація бізнес-процесів, посилення соціальної відповідальності та зростання уваги до сталого розвитку. В Україні основними завданнями залишаються адаптація міжнародних практик, підвищення рівня прозорості управління та формування ефективної системи контролю за діяльністю корпорацій. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню інвестиційного клімату, підвищенню конкурентоспроможності українських компаній та їхньому сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87.
2. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6653.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-інформ*. 2022. № 5. С. 75–83. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83.

Єрмаков М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Осмислення інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного планування малих та середніх підприємств (МСП) створює підґрунтя для формування нової парадигми управління в умовах турбулентного бізнес-середовища [1]. Така інтеграція виходить за межі традиційного розуміння ризик-менеджменту як інструменту захисту від можливих загроз і трансформується у стратегічний підхід до управління, спрямований на ідентифікацію можливостей та конкурентних переваг у ситуаціях невизначеності [2].

Фундаментальною основою інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП є синтез кількох управлінських підходів: ресурсно-орієнтованого

підходу, динамічних здібностей та прийняття рішень в умовах невизначеності [3; 9]. Відповідно до ресурсно-орієнтованого підходу, здатність підприємства ефективно управляти ризиками є стратегічним ресурсом, який важко імітувати конкурентам.

Ідея динамічних здібностей розглядає ризик-менеджмент як процес адаптації до змін зовнішнього середовища, що забезпечує організаційну гнучкість та стійкість. Підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності наголошують на важливості формування системного погляду на аналіз та оцінку потенційних сценаріїв розвитку подій [4].

Системна інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП передбачає формування цілісної моделі, яка охоплює всі рівні управління – від операційного до стратегічного. Така модель ґрунтується на п'яти ключових принципах [5]:

1. Принцип стратегічної орієнтації. Передбачає узгодження процесів управління ризиками зі стратегічними цілями підприємства та розгляд ризик-менеджменту як невід'ємної складової стратегічного планування.

2. Принцип проактивності. Наголошує на необхідності випереджувального виявлення потенційних ризиків та можливостей, а не реагування на вже наявні загрози.

3. Принцип системності. Розглядає ризик-менеджмент як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, інтегровану в загальну систему управління підприємством.

4. Принцип пропорційності. Передбачає відповідність масштабу та складності системи управління ризиками розміру, галузевій специфіці та організаційній структурі підприємства.

5. Принцип адаптивності. Наголошує на необхідності постійного вдосконалення системи управління ризиками відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

З позицій організаційної культури, інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП потребує формування відповідної культури управління ризиками, яка передбачає не лише впровадження формальних процедур та інструментів, але й розвиток ризик-орієнтованого мислення серед усіх працівників

організації [6]. Сутність культури ризик-менеджменту проявляється у трьох основних компонентах: когнітивному (розуміння сутності ризиків та принципів управління ними), афективному (ставлення до ризиків та готовність до їх прийняття) та поведінковому (дії, спрямовані на ідентифікацію, оцінку та управління ризиками) [1].

З огляду на ідею життєвого циклу організації, процес інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП має відповідати стадії розвитку підприємства та враховувати специфічні ризики, характерні для кожного етапу [7]. На етапі створення підприємства домінують ризики, пов'язані з формуванням бізнес-моделі та виходом на ринок; на етапі зростання – ризики, пов'язані з масштабуванням діяльності та залученням ресурсів; на етапі зрілості – ризики втрати конкурентоспроможності та ринкових позицій; на етапі трансформації – ризики, пов'язані з організаційними змінами та інноваціями [2].

Структурна модель інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП представляє собою циклічний процес, що включає п'ять взаємопов'язаних етапів [3]:

1. Стратегічне позиціонування ризик-менеджменту (визначення ролі управління ризиками в загальній системі стратегічного управління підприємством та формування відповідної політики).

2. Ідентифікація стратегічних ризиків (виявлення потенційних ризиків, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів).

3. Оцінка стратегічних ризиків (аналіз ідентифікованих ризиків з позицій їх потенційного впливу на стратегічні цілі та ймовірності виникнення).

4. Інтеграція стратегій управління ризиками в загальну стратегію підприємства (розробка та впровадження стратегій управління ризиками як невід'ємної складової корпоративної, бізнес та функціональних стратегій).

5. Моніторинг та корекція (постійне відстеження змін у профілі ризиків підприємства та відповідне коригування стратегій).

Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП створює синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні якості стратегічних рішень, зростанні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища

та формуванні стійких конкурентних переваг [4]. Разом з тим, така інтеграція потребує подолання низки методологічних викликів, пов'язаних з обмеженістю ресурсів МСП та складністю формалізації процесів управління ризиками в умовах високої невизначеності [5].

У сучасному розумінні, інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування МСП передбачає трансформацію підходів до управління від реактивного до проактивного, від фрагментарного до системного, від короткострокового до довгострокового [6; 8]. Така трансформація створює підґрунтя для формування нової управлінської парадигми, в рамках якої ризик розглядається не лише як загроза, але й як потенційне джерело конкурентних переваг та інновацій [7].

Список використаних джерел:

1. Brustbauer, J. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*. 2021. Vol. 39(4). P. 424–445.
2. Falkner, E.M., Hiebl, M.R.W. Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. The *Journal of Risk Finance*. 2022. Vol. 18(1). P. 52–80.
3. Gao, S.S., Sung, M.C., Zhang, J. Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International Small Business Journal*. 2023. Vol. 31(6). P. 677–700.
4. Karadag, H. Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*. 2022. Vol. 5(1). P. 26–40.
5. Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A.M., Villanueva, P. Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*. 2024. Vol. 32(2). P. 327–340.
6. Verbano, C., Venturini, K. Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2023. Vol. 8(3). P. 186–197.
7. Zhao, X., Hwang, B. G., Low, S. P. Enterprise risk management implementation in construction firms: An organizational change perspective. *Management Decision*. 2021. Vol. 52(5). P. 814–833.
8. Pavlov, R., Zarutska, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Hordieieva-Herasymova, L. (2024). Blockchain as a management technology: Institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 151–166. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4529.
9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: Біла К.О. 2023. С. 121–186.

Д-р екон. наук Зінченко О. А., Барабанюк І. В.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

SCRUM-ТЕХНОЛОГІЇ У ПОВОЄННІЙ РОЗБУДОВІ УКРАЇНИ

SCRUM – це гнучка методологія управління проєктами, яка допомагає швидко адаптуватися до змін та ефективно реалізовувати комплексні завдання. У повоєнній відбудові України SCRUM-технології можуть відіграти ключову роль у різних сферах, таких як відновлення інфраструктури, розвиток економіки, впровадження цифрових технологій та соціальні ініціативи.

SCRUM-технології відрізняються своєю гнучкістю та адаптивністю [1]. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли треба швидко реагувати на нові виклики та змінювати плани відповідно до реальних обставин. SCRUM дозволяє працювати короткими спринтами (цикли 1–4 тижні), що допомагає оперативно коригувати проєкти [2].

SCRUM-технології сприяють прозорості та ефективності комунікацій. Регулярні зустрічі SCRUM-команд сприяють відкритій взаємодії між всіма учасниками процесу: урядом, бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними партнерами. Використання SCRUM-бордів (наприклад, Trello, Jira) допомагає відстежувати прогрес і контролювати виконання завдань.Чітке планування та контроль за виконанням – ще одна із переваг SCRUM. Завдяки розподілу проєктів на спринти, кожен етап реалізується поступово та з можливістю аналізу проміжних результатів. Команди можуть швидко виявляти недоліки та вносити корективи.

Важливим в умовах модернізації економіки є пріоритетність та ефективне використання ресурсів, що обумовлюють SCRUM-технології. У відбудові необхідно визначати найважливіші завдання (наприклад, критична інфраструктура, житло, транспорт). SCRUM дозволяє зосередитися на найбільш нагальних проблемах та уникнути хаотичності у відновлювальних процесах.

Незамінним є командна робота та відповідальність, які забезпечують SCRUM. Вони сприяють розвитку самокерованих команд, що особливо важливо в умовах кризи та обмежених ресурсів. Кожен учасник процесу чітко розуміє свою роль і відповідальність за конкретний результат [3].

Сфери застосування SCRUM у повоєнній відбудові України:

1) організація будівельних проєктів (відновлення доріг, мостів, житла, енергетичних об'єктів);

2) моніторинг виконання будівельних робіт та координація між підрядниками;

3) використання SCRUM у стартапах, технологічних компаніях, державних IT-проєктах;

4) відновлення та автоматизація бізнес-процесів підприємств, зруйнованих під час війни;

5) впровадження гнучких підходів у роботі державних установ, місцевих адміністрацій;

6) оптимізація роботи органів влади та швидке впровадження необхідних рішень;

7) організація допомоги переселенцям та постраждалим від війни;

8) реалізація освітніх, медичних, психологічних програм для відновлення населення.

Використання SCRUM у процесі відбудови України після війни має значний потенціал, проте існує ряд проблем, які можуть ускладнити його ефективне впровадження. Основні труднощі пов’язані з нестабільністю ситуації, браком кваліфікованих кадрів, обмеженими ресурсами та особливостями державного управління. Постійні зміни ситуації (економічної, політичної, безпекової) ускладнюють планування. Відсутність довгострокових гарантій фінансування може робити SCRUM-підхід менш ефективним. Проблеми з логістикою, дефіцитом матеріалів та ресурсів можуть гальмувати реалізацію проєктів.

Недостатній рівень кваліфікації кадрів у SCRUM та консерватизм в управлінні проєктами також можуть стати проблемами. Багато державних структур і підприємств не мають досвіду роботи за гнучкими методологіями. Потрібен час на навчання та адаптацію SCRUM-команд. Опір традиційних управлінців до змін у підходах до управління не дозволяють широко використовувати ці технології в практиці. Дефіцит кваліфікованих менеджерів SCRUM та відсутність достатньої кількості SCRUM-майстрів у державному секторі стримують поширення SCRUM.

Бюрократичні процедури ускладнюють швидке ухвалення рішень і адаптацію до змін. Традиційні системи контролю та звітності не відповідають гнучкому

підходу SCRUM. Відсутність культури швидкого експериментування та адаптації нових моделей роботи значно гальмують процеси проєктного менеджменту. SCRUM передбачає гнучке управління бюджетами, але державні та міжнародні програми фінансування часто мають жорсткі рамки. Проблемою є і відсутність ефективної міжсекторної взаємодії [4]. Відбудова потребує синергії між державою, бізнесом та громадським сектором, а також міжнародними партнерами. SCRUM найкраще працює у середовищі швидкого зворотного зв'язку та ефективної комунікації, чого може бракувати через складну координацію учасників відбудови.

Психологічні бар'єри та емоційне вигорання, характрні для суспільство після війни, не сприяють ефективній роботі команд. Люди, що пережили війну, можуть мати труднощі з адаптацією до нових форматів роботи. Висока психологічна напруга та вигорання можуть впливати на продуктивність команд. SCRUM вимагає високої дисципліни та самоорганізації, що може бути складним у стресових умовах.

Для подолання проблем та поширення технологій SCRUM необхідними є:

1) навчання та розвиток кадрів – організація тренінгів для державних службовців, підприємців та менеджерів щодо застосування SCRUM;

2) зменшення бюрократичних бар'єрів – адаптація законодавчих норм під гнучкі методи управління;

3) гнучке фінансування – залучення приватних інвестицій, міжнародних грантів із можливістю оперативного коригування бюджетів;

4) посилення співпраці між секторами – створення платформ для швидкого обміну інформацією між державою, бізнесом та міжнародними донорами;

5) підтримка психологічного здоров'я команд – запровадження програм психологічної допомоги та зниження рівня стресу серед працівників.

SCRUM-технології можуть значно прискорити та покращити процес відновлення України після війни. Їх гнучкість, ефективне планування та командна взаємодія допоможуть забезпечити швидке реагування на виклики, ефективний розподіл ресурсів та прозоре управління відбудовчими процесами.

Хоча впровадження SCRUM-технологій у повоєнний період може зіткнутися з багатьма труднощами, їх можна подолати через ефективне навчання, адаптацію державних процесів, покращення комунікації та створення умов для роботи

гнучких команд. Використання SCRUM у відбудові України допоможе забезпечити ефективне управління проєктами, швидке реагування на виклики та успішну реалізацію стратегічних ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Гуменюк Ю.В., Якимова Н.С. Методика SCRUM як інструмент ефективного управління в проєктному менеджменті. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Т. 1, № 12.
2. Жмай О., Бадера К. Етапи побудови та імплементації методології SCRUM. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-86.
3. Зінченко О.А., Нестєров А.А. Концептуальні засади впровадження проєктного підходу в управлінні логістичними системами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6(17). С. 201–204.
4. Зінченко О.А., Барабанюк І.В. Особливості SCRUM-технологій проєктного менеджменту. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2025. № 2(56). С. 811–822. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-811-822.

Д-р екон. наук Зінченко О. А., Юр'єв М. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Поствоєнний період для високотехнологічних підприємств є особливо складним через нестабільність економічної ситуації, брак ресурсів, кадрові втрати та необхідність швидкої адаптації до нових умов. Проєктний менеджмент у таких умовах стикається з низкою серйозних викликів, які можуть впливати на ефективність роботи компанії та її конкурентоспроможність.

Основною проблемою проєктного менеджменту високотехнологічних підприємств у поствоєнний період є нестача фінансування та інвестицій. Руйнування інфраструктури та нестабільність фінансової системи ускладнюють залучення інвестицій. Спостерігаються обмежені можливості державного фінансування та міжнародних грантів. Високі ризики для інвесторів, що можуть знижувати їхню зацікавленість у вкладенні коштів у довгострокові високотехнологічні проєкти.

Воєнні дії порушили ланцюги постачання. Дефіцит необхідних матеріалів та комплектуючих через руйнування логістичних мереж ускладнюють процеси високотехнологічного виробництва. Обмежений доступ до іноземних постачальників через санкції, воєнні дії чи перебої у міжнародній торгівлі, висока вартість транспортування та митних операцій теж не сприяють ефективному менеджменту.

Внаслідок високої міграції з країни у воєнний період відбувається втрата кваліфікованих кадрів. Виснаження персоналу, психологічний стрес, вигорання стримують поширення нових, прогресивних технологій проєктного менеджменту. Спостерігається дефіцит спеціалістів у вузькопрофільних галузях, зокрема в R&D, штучному інтелекті, робототехніці, оборонних технологіях. Проблемою є і адаптації провідних проєктних технологій, як SCRUM, та Agile. У традиційних підприємствах проєктний менеджмент базується на Waterfall-моделях, що не завжди ефективні у швидкозмінному середовищі [1]. Брак досвіду в керівників та команд щодо роботи з Agile-методологіями струмують їх поширення [2]. Слід зазначити, що опір змінам у великих організаціях, які не готові до трансформації тільки ускладнюють ці процеси.

Значно змінюється і зовнішнє середовище проєктного менеджменту. Воно стає більш ризиковим і непередбаченим. Часті зміни законодавства, що можуть впливати на ведення бізнесу, геополітичні ризики та можливі загрози повторного загострення конфлікту, труднощі з прогнозуванням ринку, попиту на продукцію та тенденцій розвитку технологій – це перелік тих ризиків, що характерні для поствоєнного періоду.

Разом з тим спостерігається високий рівень конкуренції на міжнародному ринку [3]. Відновлення підприємств потребує значного часу, тоді як глобальні конкуренти швидко займають вільні ринкові ніші. Українські компанії можуть мати проблеми з відновленням експортних поставок. Державна підтримка інноваційних підприємств є недостатньою або має бюрократичні обмеження. Це обумовлює технологічне відставання і зупинку інноваційних процесів. У період війни багато підприємств були змушені скоротити інвестиції в дослідження та розробки. Доступ до сучасних технологій та ноу-хау може бути обмежений. При цьому виникає потреба у швидкому навчанні персоналу новим технологіям та методам управління [4].

Шляхи подолання проблем в управлінні високотехнологічними проєктами наступні [5]:

– розробка державних програм підтримки високотехнологічного бізнесу;

– створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій;

– співпраця з міжнародними партнерами та фондами;

– програми повернення українських спеціалістів з-за кордону;

– стимулювання навчання та перекваліфікації кадрів;

– співпраця з університетами для підготовки молодих фахівців;

– диверсифікація постачальників та використання локальних ресурсів;

– розвиток власного виробництва ключових компонентів;

– оптимізація логістичних процесів за допомогою цифрових технологій;

– адаптація SCRUM, Agile, Lean-методологій для швидкого реагування на зміни;

– використання цифрових рішень для оптимізації управління цільовими проєктами;

– формування антикризових стратегій та моделей управління ризиками;

– стимулювання розробки нових технологій та стартапів;

– інтеграція підприємств у міжнародні науково-дослідні проєкти;

– використання військових технологій у цивільних секторах економіки (dual-use technology).

Проєктний менеджмент високотехнологічних підприємств у поствоєнний період стикається з низкою викликів, які впливають на темпи відновлення, продуктивність та конкурентоспроможність компаній. Основними проблемами є фінансова нестабільність, кадровий дефіцит, порушені ланцюги постачання та загальний рівень невизначеності.

Однак, адаптація до нових умов через впровадження сучасних методологій управління, цифровізацію, диверсифікацію ринків і ресурсів, державну підтримку та міжнародну співпрацю може допомогти підприємствам швидше відновитися та розвивати високотехнологічний сектор в Україні.

Список використаних джерел:

1. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 4(106). С. 26–32. https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32.

2. Makedon V. Management of the Development of Network Structures of Industrial Companies in the Conditions of the Digital Economy. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32(3). P. 195–205. https://doi.org/10.15421/192418.
3. Varga J., Csiszárik-Kocsir Ágnes. The Role of Effective Project Management in Strengthening Competitiveness. *Revista De Gestão Social E Ambiental*. 2024. Vol. 18(2). P. 60–69. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-142.
4. Zinchenko O., Privarnikova I., Samoilenko A. Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2022. Vol. 8(3). P. 78–85. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85.
5. Зінченко О.А., Юр'єв М.А. Фактори ефективності проєктного менеджменту в пост воєнний період. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: управління та адміністрування*. 2025. № 2(12). С. 583–591. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-583-591.

Ковнір О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови розвитку економіки, що характеризуються динамічними змінами глобального фінансового середовища, стрімким технологічним прогресом та зростаючою конкуренцією, вимагають від підприємств впровадження інноваційних підходів до управління інвестиційною діяльністю, що, своєю чергою, неможливо реалізувати без ефективного застосування цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію фінансових процесів, поліпшення якості аналізу ринкової ситуації, оптимізацію інвестиційних рішень та мінімізацію ризиків, пов'язаних із капіталовкладеннями. У цьому контексті цифровізація інвестиційної діяльності підприємства є стратегічно важливим напрямом його розвитку, який дозволяє підвищити рівень фінансової стійкості, забезпечити більш ефективне управління ресурсами та створити додаткові конкурентні переваги в умовах сучасної економіки.

Одним з ключових аспектів цифрової трансформації інвестиційної діяльності підприємств є застосування фінансових технологій (FinTech), які включають програмні платформи для управління активами, алгоритмічну торгівлю, цифрові платформи краудфандингу та блокчейн-рішення для забезпечення прозорості фінансових операцій. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам

підвищити ефективність фінансових процесів, мінімізувати витрати на здійснення транзакцій, забезпечити більш точне прогнозування майбутніх інвестиційних потоків та підвищити рівень взаємодії з інвесторами за допомогою автоматизованих рішень та цифрових каналів комунікації [3].

Важливу роль у цифровізації інвестиційної діяльності відіграють системи управління великими даними (Big Data) та штучний інтелект (AI), які дозволяють аналізувати великі масиви фінансової інформації, виявляти закономірності та прогнозувати можливі ризики, що виникають у процесі реалізації інвестиційних проєктів. Такі технології дають змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни у макроекономічному середовищі, адаптувати стратегії капіталовкладень до нових умов ринку та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу інвестиційних ресурсів [2]. Крім того, використання аналітичних платформ, заснованих на машинному навчанні, дозволяє підвищити точність оцінки фінансових ризиків, що особливо важливо для підприємств, які функціонують у висококонкурентних галузях та орієнтуються на довгострокову стабільність.

Додатковий імпульс цифровізації інвестиційного процесу надають хмарні технології, які сприяють підвищенню ефективності управління фінансовими потоками та зменшенню операційних витрат. Використання хмарних платформ для зберігання, обробки та аналізу фінансових даних дозволяє підприємствам оперативно здійснювати оцінку інвестиційних проєктів, моделювати різні сценарії їхнього розвитку, а також забезпечувати ефективну комунікацію між усіма зацікавленими сторонами. Завдяки можливості інтеграції хмарних технологій із іншими цифровими інструментами, такими як ERP-системи (Enterprise Resource Planning), підприємства отримують змогу здійснювати комплексне управління фінансовими ресурсами, оптимізуючи процеси планування, бюджетування та контролю виконання інвестиційних стратегій [1].

Окремо слід виділити роль блокчейн-технологій у забезпеченні прозорості та безпеки фінансових операцій, що є особливо важливим у процесі залучення інвестицій та управління капіталовкладеннями. Завдяки децентралізованій природі блокчейну, підприємства можуть ефективно здійснювати облік фінансових транзакцій, зменшувати ризики шахрайства та забезпечувати високий рівень довіри з боку інвесторів. Використання смарт-контрактів, які автоматично

виконують умови фінансових угод, дозволяє мінімізувати адміністративні витрати, скоротити час на укладання інвестиційних угод та підвищити рівень безпеки фінансових операцій.

Разом з тим, цифровізація інвестиційної діяльності підприємств супроводжується низкою викликів, серед яких варто виокремити необхідність значних капіталовкладень у модернізацію технологічної інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, розробку механізмів захисту даних та адаптацію підприємств до швидких змін у технологічному середовищі. Важливо зазначити, що успішність впровадження цифрових інструментів підтримки інвестиційної діяльності значною мірою залежить від стратегічного бачення керівництва підприємства, ефективності впровадження новітніх технологічних рішень, а також від рівня регуляторного середовища, що визначає правила функціонування цифрових фінансових інструментів та механізмів залучення інвестицій [4].

Таким чином, цифровізація інвестиційної діяльності підприємства є необхідною умовою його успішного функціонування в умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамічністю та швидкими змінами у фінансовому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Захаркін О.О., Бойко А.В., Сокол Л.В. Цифрові технології та інструменти забезпечення фінансової безпеки бізнесу. *Регіональна економіка*. 2023. № 10(08). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-02.
2. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55.
3. Свінарьова Г.Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2020. Т. 3, № 4. С. 137–141.
4. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. http:// dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221.

Канд. психол. наук Крупський О. П., ст. викл. Стасюк Ю. М.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ

В умовах активної трансформації глобального економічного простору інноваційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку корпоративних структур. В Україні особливої актуальності набуває проблема активізації трансферу технологій як ефективного механізму впровадження новітніх науково-технічних розробок у виробничу практику. Саме трансфер технологій здатен забезпечити адаптацію сучасних управлінських рішень, сприяти оновленню виробничих процесів, формуванню інноваційної культури підприємств та інтеграції національної економіки у світові технологічні ланцюги.

Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства потребує глибокого аналізу його внутрішнього потенціалу, а також здатності до прийняття зовнішніх технологічних рішень [2]. У свою чергу, трансфер технологій розглядається як один із визначальних факторів сталого економічного зростання, що сприяє підвищенню технологічної спроможності суб'єктів господарювання та загальному оновленню національного інноваційного середовища [3]. З урахуванням міжнародного досвіду, застосування ефективних моделей трансферу технологій дозволяє оптимізувати процеси впровадження інновацій через адаптацію до специфіки економічного простору тієї чи іншої країни, а також створити сприятливі умови для науково-виробничої кооперації [4].

Особливу роль у цьому процесі відіграє економічна культура, яка формує ціннісні орієнтири та управлінські практики, здатні забезпечити інноваційний прорив [1]. Отже, трансфер технологій слід розглядати не лише як інструмент технічного оновлення, а як комплексну управлінську стратегію, що сприяє інноваційному розвитку корпоративного сектору в Україні та забезпечує його інтеграцію у глобальні процеси науково-технічного прогресу.

Одним із ключових напрямів розвитку інноваційної активності корпоративного сектору є цифровізація, яка значною мірою сприяє оптимізації процесів трансферу технологій. Цифровізація не лише спрощує передачу знань і технологій між організаціями, але й стимулює розвиток міжорганізаційної співпраці, що створює нові можливості для підвищення інноваційної спроможності підприємств [1]. Цифрова економіка сприяє прискоренню трансферу технологій завдяки розширенню доступу до інформації, зниженню транзакційних витрат і покращенню умов для інноваційного підприємництва, що доведено досвідом Китаю [6]. Застосування подібних підходів в Україні може суттєво активізувати процеси інноваційного оновлення корпоративного сектору, зокрема шляхом впровадження цифрових платформ для обміну знаннями, формування відкритих інноваційних мереж і розвитку хмарних сервісів для спільної розробки технологій. Невід'ємною складовою ефективного трансферу технологій є співпраця між університетами та підприємствами, яка реалізується в межах моделі «троїстої спіралі» (Triple Helix). Взаємодія між академічними установами, промисловістю та урядом сприяє створенню інноваційного середовища, в якому знання ефективно трансформуються у комерційно життєздатні технології [7]. Водночас ефективна співпраця університетів і підприємств часто стикається з низкою бар'єрів, серед яких – недостатній рівень довіри між сторонами, брак стимулів для науковців, обмежені фінансові ресурси та недосконаліть нормативно-правової бази. Зазначені чинники суттєво стримують розвиток дослідницько-інноваційної взаємодії в багатьох країнах, зокрема у регіонах із нестабільними інституційними умовами [8]. Подолання цих бар'єрів можливе за рахунок розвитку інфраструктури інновацій (технопарки, інкубатори, центри трансферу технологій), посилення ролі держави у стимулюванні партнерств та впровадження результативних механізмів управління знаннями.

Таким чином, сучасна парадигма трансферу технологій передбачає не лише передачу технічних рішень, але й комплексну інтеграцію цифрових інструментів, інституційних механізмів співпраці, академічного знання та стратегічного бачення бізнесу. Створення сталих партнерств між наукою, бізнесом і державою, а також розбудова цифрової інфраструктури є ключовими умовами забезпечення ефективного трансферу технологій у корпоративному секторі України.

Список використаних джерел:

1. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки країни. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9. С. 56–60.
2. Крупський О.П., Стасюк Ю.М., Волошина А.Р. Стратегічне планування і реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83.
3. Стасюк Ю.М. Інноваційний розвиток та трансфер технологій як фактори стійкого економічного зростання. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Т. 1. С. 433–437. URL: https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/85
4. Стасюк Ю.М. Моделі міжнародного трансферу технологій. *Вісник ДНУ. Серія: світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2012. №. 4. С. 217–225.
5. Adomako, S., & Nguyen, N. P. (2024). Digitalization, inter-organizational collaboration, and technology transfer. The *Journal of Technology Transfer*, 49(4), 1176–1202. https://doi.org/10.1007/s10961-023-10031-z.
6. Cai H., Wang Z., Ji Y., Xu L. Digitalization and innovation: How does the digital economy drive technology transfer in China? *Economic Modelling*. 2024. Vol. 136. 106758. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106758.
7. Hailu A.T. The role of university-industry linkages in promoting technology transfer: implementation of triple helix model relations. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Vol. 13, 25. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00370-y.
8. Rossoni, A.L., de Vasconcellos, E.P.G. & de Castilho Rossoni, R.L. Barriers and facilitators of university-industry collaboration for research, development and innovation: a systematic review. *Management Review Quarterly*. 2023. Vol. 74. pp. 1841–1877. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00349-1.

Канд. екон. наук Куряча Н. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЯК БІЗНЕС МОЖЕ ПРАЦЮВАТИ НАД ЕФЕКТИВНИМ СПІЛКУВАННЯМ?

Ключем до успіху в бізнесі є ефективна комунікація. Спілкування – це важливий елемент у кожній складовій нашого життя. В особистих і професійних стосунках в сучасному світі активно використовують засоби вербального і невербального спілкування (парамова), наприклад смайли (емодзі), які пом'якшують зміст тексту та передають емоції, почуття, ставлення.

Ефективне спілкування в широкому розумінні складається зі здатності чітко висловлювати свої думки, слухати з розумінням і увагою, бути відкритим до думок інших осіб, проявляти емпатію, вирішувати конфлікти чи непорозуміння у колективі. Це прискорює процес виконання особистих завдань, надає більше

можливостей для досягнення мети бізнесу та самореалізації співробітників. Незважаючи на те, що це важлива складова, вона відсутня у багатьох робочих колективах. Причина полягає в тому, що ця здібність не є невластивою та природньою для людини і цьому потрібно навчитися в процесі життєдіяльності. Коли процес визначається як обмін інформацією між двома чи більше особами, це стосується лише письмового та усного (візуального) спілкування. Але спілкування – це набагато більше, ніж просто використання слів. Цей процес також включає мову тіла, вираз обличчя, інтонацію, жести та ін. Кожна з цих складових посилює певне повідомлення підчас вашої розмови з людиною. У бізнес-середовищі ви витрачаєте багато часу на спілкування. Коли берете участь у дискусіях і співпрацюєте з колегами в робочому колективі або шляхом співпраці з іншими зовнішніми сторонами, спілкування з клієнтами, постачальниками, партнерами або діяльність, яка пов'язана з просуванням ваших товарів чи послуг на ринку.

Вдалій формі спілкування притаманні повідомлення, які сприймаються так, як було задумано. Без цієї складової повідомлення може бути невірно зрозуміле або передане неточно. Таке викривлення може призвести до помилки у прийнятті управлінського рішення або розчарування.

Роль комунікацій в управлінні бізнесом досліджували Германюк Н.В. [1], Кравчук І.І., Лавриненко С.О. [2; 3], Зелінська А., Бездітко О. [3], Назаренко С., Матюшенко Н. [4]. Кожен бізнес потребує ефективної організаційної комунікації. Без неї неможливо якісно виконати завдання та процеси, які необхідно для функціонування бізнесу. Спілкування має значний вплив на прибутковість та конкурентоспроможність бізнесу. Розвиток комунікаційних навичок приносить значні переваги компанії, тому бізнесу потрібно працювати над ефективним спілкуванням.

Якщо співробітники особисто зацікавлені в цілях компанії, вони більше цікавляться іншими складовими ведення бізнесу. У випадку коли бренд має позитивну репутацію як перспективного місця для роботи з гарними умовами праці і кар'єрного росту, це впливає на спроможність компанії залучати найкращих спеціалістів. Розглянемо, які інструменти і дії бізнес може застосовувати для формування та покращення якості комунікації.

1. Використовуйте правильні засоби спілкування. Інструменти, які ви застосовуєте для спілкування і взаємодії у вашій команді, мають потужний вплив на ефективність вашого процесу спілкування. У випадку коли ви використовуєте повільні інструменти, які не дуже зручні або для них потрібно багато часу, щоб звикнути і опанувати, це може стати перешкодою і розчаруванням для співробітників. В результаті це може призвести до непорозумінь, втрати часу та зниження продуктивності, справжні новини можуть бути розмитими. Тому важливо переконатися, що ви застосовуєте правильні інструменти командної комунікації. Враховуйте потреби та можливості вашого бізнесу.

2. Знайте, про що говорите. В процесі спілкування з клієнтом, колегою чи діловим партнером ви завжди говорите не від свого імені. Ви можете представляти інтереси організації, служби чи підрозділу. Ви завжди повинні усвідомлювати, від імені кого ви говорите і яка мета спілкування.

3. Уникайте ображати людей. Не ображайте інших учасників спілкування. Гарний бізнес-комунікатор розуміє свою мету і узгоджує аудиторію зі своїми цілями. Співрозмовник не буде охоче вас слухати, проявляти зацікавленість, працювати або співпрацювати з вами, якщо ви у будь-який спосіб будете транслювати неповагу. Не так важливо що ви говорите, важливо як ви це робите. Ваше ставлення до оточуючих знаходиться в центрі уваги, а інформація, яку ви дійсно намагаєтеся донести до співрозмовника, відходить на другий план.

4. Слухайте уважно. Під час спілкування людина частіше всього не слухаєте зміст повідомлення, а її увага прикута до того, що вона планує сказати далі, а не на тому, що говорить співрозмовник. Як результат, можливо неправильне тлумачення повідомлення або виникає ситуація коли ключові складові повідомлення пропущені, це може призвести до невірних управлінських рішень та помилок. Першим кроком до ефективного спілкування є приділення активному слуханню своєї повної уваги.

5. Підтримуйте позитивну мову тіла. Спроможність людини контролювати мову тіла (парамову) є необхідною умовою для ефективного спілкування. Намагайтеся виглядати максимально природно, створіть атмосферу комфорту і довіри під час спілкування.

6. Остерігайтеся складних емоцій. У де-яких випадках важкі та складні умови роботи викликають багато сильних емоцій. Якщо ми хочемо покращити

спілкування, нам потрібно вміти визначати власні емоції та керувати ними. Також необхідно знати, як правильно реагувати на прояви гніву і що робити щоб уникнути незадоволення інших людей, або звести його до можливого мінімуму.

В сучасному світі комунікативні навички займають перше місце в списку необхідних роботодавцям навичок. Саме завдяки комунікації наші професійні та особисті стосунки будуть продуктивними і здатними до розвитку. Досягнення успіху в бізнесі є достатньою вагомою причиною, щоб відточувати та постійно вдосконалювати ці важливі навички. Всі можуть навчитися краще спілкуватися. Розуміння стилів спілкування допоможе вам виразити себе незалежно від того, з ким ви розмовляєте, навчить проявляти турботу і отримувати результат, допомагати іншим зрозуміти вашу точку зору.

Ефективне спілкування має кілька принципів. Якщо будете дотримуватись цих принципів, можна отримати найкращі результати в роботі. Намагайтеся висловлювати свої думки логічно, зрозуміло і ясно. Ефективна комунікація важлива на робочому місці, не лише для керівників, але й в проєктах, які потребують командної роботи. Важливою складовою спілкування є глибокий інтерес до іншої особи. Не достатньо просто розуміти значення сказаних слів. Потрібна концентрація уваги, безпристрасність і інтерес до змісту того, що було сказано. Коли ми активно слухаємо, ми створюємо атмосферу переговорів. Під час слухання важлива ретельна оцінка цінності і корисності інформації. Спілкування має бути двостороннім. Більшість людей мають різні стилі спілкування і можуть змінювати їх залежно від настрою та ситуації. Незалежно від вашого стилю спілкування, якщо ви створите спосіб комунікації зі своєю командою, який вам підходить, переконаєтесь, що всі вас розуміють, ви на шляху до успіху свого бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.73.
2. Кравчук І.І., Лавриненко С.О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/6.pdf.
3. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41.

4. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2023-56-92

Канд. екон. наук Кучеренко С. К.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Умови функціонування підприємств у сучасному ринку характеризуються все більш жорсткою конкуренцією, періодичним подорожчанням вартості енергетичних ресурсів, коливанням споживчого попиту, що в цілому створює очікування від змін на ринку в наступних періодах майже непередбачуваними. У таких умовах системи управління підприємств мають постійно пристосовуватися до нових умов і загроз, які з'являються в зовнішньому середовищі. Власне вказана парадигма пристосування систем управління підприємств до змінюваних умов їх функціонування на ринку завжди була провідною силою розвитку самого менеджменту як теорії та практики управління діяльністю підприємств.

Протягом останніх десятиріч саме нові умови функціонування підприємств у зовнішньому середовищі вимушували систему менеджменту робити новий крок у своєму розвитку для набуття нової здатності більш ефективно управляти підприємством в нових умовах його роботи на ринку. Саме під цим кутом розглядається весь шлях розвитку сучасного менеджменту підприємств. Так, у процесі глобалізації ринку, коли формування корпорацій, у тому числі світових, набуло значної сили у другий половині XX століття, менеджмент підприємств збагатився інституціональною теорією, яка ввела до практики управління змінювання меж економічних суб'єктів шляхом їх злиття й поглинання.

Необхідність аналізувати становище підприємств на ринку в умовах жорсткої конкуренції призвела до запровадження концепції стратегічного менеджменту [1]. Стратегічний менеджмент став ефективним інструментом закріплення підприємствами свого становища на певних сегментах ринку завдяки особливій увазі, яка приділялася певним товарним групам підприємства-виробника

у приблизно однакових умовах для всіх учасників ринку, при відсутності певних загроз стратегічного характеру. Але навпаки, у разі значного на-громадження зовнішніх загроз діяльності підприємства на непередбачуваному ринку з'явилася нова концепція антикризового менеджменту [2], спрямованого на запобігання настання кризового стану підприємства в разі негативного впливу на нього з боку зовнішнього середовища. Відповідно, ця нова концепція оснащена новими інструментами, які принципово відрізняються від інструментарію стратегічного менеджменту. Взагалі, діяльність підприємств в неочікуваному середовищі при відсутності певного тренду його змінювання, мала би походити на поведінку людини, яка шукає виходу зі складного становища, що привело до появи концепції організаційної поведінки підприємства на ринку [3].

Практично одночасно з кінця XX – на початку XXI століть в розвитку ринків та суспільства в цілому починають виникати й оформлюватися різноспрямовані явища і тенденції, визначення яких виходять за межі традиційного інструментарію сучасного менеджменту. У цих умовах склалася нова концепція управління на основі антисипативного менеджменту [4; 5], спрямованого на виявлення перших проявів слабких сигналів загроз, які, у разі їх нагромадження, можуть становити велику проблему для діяльності підприємства, навіть, які здатні привести його до стану кризи.

Застосування практики антисипативного менеджменту в управлінні підприємствами здійснюється за допомогою нових інструментів, які наближають підприємства до владнання з загрозами неочікуваних ситуацій на ринку. У таких умовах перед керівництвом підприємств на перше місце виходять задачі визначення, попередження й своєчасного усунення негативного розвитку стану підприємства під впливом загрозливого впливу з боку зовнішнього середовища. Це потребує запровадження нової підсистеми спостереження за слабкими інформаційними сигналами, які відбуваються в зовнішньому середовищі, оцінюючи, ще на етапі їхнього початкового прояву, як з них у подальшому набудуть суттєвого негативного впливу на діяльність підприємства.

Виключною особливістю управління на основі спостереження за слабкими сигналами в сучасному непрогнозованому зовнішньому середовищі є необхідність перемикання з одного сигналу на інший в залежності від динаміки набуття

ними найбільш загрозливого стану. Це формує відповідну технологію антисипативного управління, яка включає, у найбільш загальному вигляді, наступні інструменти [4; 5]:

1. Періодичний або постійний моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення слабких сигналів явищ, загрозливих для діяльності підприємства;

2. Визначення зон впливу слабких сигналів загрозливих явищ на діяльність підприємства із встановленням генерального показнику загрози, її міри, визначеної через можливі втрати підприємства, аж до крайнього прояву, що відповідає призупиненню діяльності підприємства, що може вважатися як стан його кризи.

3. Проведення експертного оцінювання тривалості процесу зростання загрозливого явища аж до його максимально можливого значення.

4. Розробка й запровадження антикризових заходів (АКЗ) із оцінками тривалості процесу їх запровадження (так званого періоду переходу з одного стану підприємства до іншого).

5. Визначення крайнього моменту у часі (так званої точки біфуркації) для запровадження антикризових заходів, які здатні зменшити або ліквідувати загрозу настання кризового стану підприємства за визначеними параметрами передбачених АКЗ.

Характер співвідношення вказаних категорій інструментарію антисипативного менеджменту диктується головним завданням – вчасно запобігти настанню максимального негативного зовнішнього впливу, для чого необхідно визначати такий крайній момент започаткування антикризових заходів (АКЗ), який би гарантував попередження зростання негативного явища до максимуму і пропуск якого означав би перехід підприємства до кризового стану. Такий момент часу слід вважати як точку біфуркації у загальній траєкторії руху підприємства. Умовою застосування інструментарію антисипативного менеджменту є встановлення швидкості й тривалості процесу нагромадження загрозливих явищ у середовищі функціонування підприємства аж до максимально можливої їх величини, настання якої призводить до значних втрат підприємства, що може розглядатися як стан його кризи.

Список використаних джерел:

1. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056515.pdf.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб-ник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
3. Колосов А.М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливо-го середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с.
4. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на заса-дах слабких сигналів : монографія / О.Є. Кузьмін, Л.Г. Ліпич, О.Г. Мельник [та ін.]. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 224 с.
5. Колосов А.М.. Чеботарьов Є.В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(72), 2023. С. 162–171. URL: http://www.evd-journal.org/download/2023/02/ 20-Kolosov.pdf.

Нечаєв Д. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АДАПТИВНІ ПРОЦЕСИ В ЗМІНАХ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства функціонують у складному, динамічному та високо-конкурентному середовищі, що зумовлює необхідність безперервного вдосконалення організаційних структур, оптимізації бізнес-процесів та впровадження адаптивних управлінських рішень, які дозволяють ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому контексті адаптивні процеси в змінах функціонального менеджменту підприємства виступають не лише інструментом підвищення ефективності діяльності організації, а й стратегічним фактором забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності, що базується на здатності гнучко перебудовувати структури управління, трансформувати моделі прийняття рішень та впроваджувати новітні технологічні підходи до організації бізнесу [2]. Одним із ключових аспектів адаптивності функціонального менеджменту є гнучкість управлінських процесів, що передбачає швидке реагування на зовнішні виклики, можливість ефективної інтеграції нових бізнес-моделей та оптимізацію розподілу ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. Важливим чинником успішної адаптації

є використання аналітичних підходів до оцінки змін, що дозволяє підприємствам прогнозувати ризики, формувати ефективні заходи з їх мінімізації та підвищувати рівень організаційної стійкості, орієнтуючись на довгострокові перспективи розвитку.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація процесів управління, що забезпечує можливість автоматизації функціональних обов'язків, впровадження штучного інтелекту в аналіз управлінських рішень та використання великих даних для оптимізації бізнес-процесів. Такі технологічні підходи дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін, підвищувати рівень управлінської ефективності та мінімізувати вплив людського фактора на процеси прийняття рішень. Крім того, цифрові платформи, що забезпечують комплексний моніторинг діяльності підприємства, дозволяють отримувати актуальні дані в режимі реального часу, що сприяє оперативному коригуванню стратегічних напрямів розвитку та вдосконаленню функціональної структури менеджменту [1].

Адаптивність функціонального менеджменту також проявляється у зміні підходів до управління персоналом, що передбачає застосування гнучких методик оцінки продуктивності, впровадження механізмів мотивації, орієнтованих на розвиток креативного мислення та інноваційного потенціалу співробітників, а також побудову системи навчання та підвищення кваліфікації, яка дозволяє персоналу швидко освоювати нові компетенції та адаптуватися до змінюваних умов роботи. У цьому аспекті важливим фактором стає корпоративна культура, яка має бути спрямована на стимулювання адаптивності, гнучкості мислення та відкритості до інноваційних рішень [4].

Не менш важливим аспектом є впровадження гнучких підходів до управління фінансовими ресурсами підприємства, що передбачає застосування адаптивних методів бюджетування, побудову сценарного аналізу фінансової стійкості та формування механізмів ризик-менеджменту, які дозволяють знизити фінансові втрати в умовах нестабільності ринкового середовища. Використання сучасних аналітичних інструментів, що базуються на технологіях штучного інтелекту та прогнозного моделювання, сприяє формуванню ефективної фінансової політики, яка дозволяє підприємству бути більш гнучким у розподілі ресурсів та оперативно адаптуватися до змін кон'юнктури ринку. Зміни в функціональному менеджменті

підприємства також стосуються організаційних структур, що передбачає перехід від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких матричних та мережевих структур, які забезпечують високий рівень адаптивності, швидкість прийняття рішень та ефективність управління проєктною діяльністю. Такий підхід дозволяє підприємствам швидше реагувати на ринкові зміни, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати рівень комунікації між структурними підрозділами, що сприяє злагодженості та оперативності виконання управлінських завдань [3].

Окрім внутрішніх змін, адаптивні процеси функціонального менеджменту також включають механізми взаємодії із зовнішнім середовищем, що передбачає розвиток стратегічних партнерств, інтеграцію підприємств у цифрові екосистеми, співпрацю з інноваційними стартапами та активне використання відкритих інновацій для розвитку нових продуктів та послуг. Таким чином, адаптивні процеси в змінах функціонального менеджменту підприємства є невід'ємним елементом сучасного управління, що дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, а й активно формувати нові можливості для розвитку, підвищувати ефективність операційної діяльності, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову стійкість.

Список використаних джерел:

1. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 118–121. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf.
2. Кривобок К.В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 190–199.
3. Македон В.В., Валіков В.П., Федьора С.С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1. С. 108–125.
4. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Грищенко В. В.
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Виробнича потужність підприємства є ключовим показником, який характеризує граничний потенціал підприємства з випуску продукції або надання послуг. Вона визначає межі можливостей підприємства та є важливим інструментом у проєктуванні, аналізі та плануванні його діяльності. Розуміння цього поняття та його специфіки має вирішальне значення для ефективного управління підприємством і прийняття стратегічних рішень.

Виробнича потужність підприємства – це один із базових показників, який визначає його максимальні можливості у виробництві продукції чи наданні послуг. Цей параметр окреслює межі ефективності діяльності підприємства та відіграє вирішальну роль у процесах планування, аналізу та розробки стратегічних рішень [1]. Його глибоке розуміння є необхідною передумовою для успішного управління.

Виробничу потужність вимірюють у різноманітних одиницях, так як вона знаходиться у залежності від того, в якій галузі працює підприємство та яких характер його виробництва. Тому, одиницями виміру виробничої потужності є ті ж самі одиниці, у яких підприємство має намір чи вже проводить облік своєї продукції, яка виробляється на ньому або послуг, які ним надаються.

Виробничу потужність вимірюють у відповідних одиницях залежно від галузі діяльності підприємства [2]:

1. Натуральних – це одиниці ваги (тонни, кілограми, грами та ін.), міри довжини (кілометри, метри, сантиметри), об’єму (метри кубічні, літри, мілілітри), площі (гектари, метри квадратні та ін.) тощо. Використовуючи відповідні натуральні вимірники можна одержати як якісні, так і кількісні показники.

2. Умовно-натуральних – ці вимірники у більшій мірі застосовуються підприємствами, які працюють у консервній промисловості. До них відносять туби (це одна тисяча умовних банок) та муби (один мільйон умовних банок).

Іноді виробничу потужність характеризують через портфель замовлень, що особливо актуально для підприємств, орієнтованих на задоволення потреб споживачів [3].

У таких галузях як, видобувна і обробна, виробнича потужність обчислюється на основі річного виробництва (наприклад, кількість автобусів, виготовлених за рік), окрім таких галузей, які займаються переробкою сировини сільськогосподарського походження, у яких потужність залежить від обсягу переробленої сировини. У сезонному виробництві потужність підприємства розраховується не на рік, а на змінний чи щоденний обсяг виробництва в періоди пікового навантаження [2].

Вирізняють три види виробничої потужності підприємства:

– поточна (фактично досягнута);

– проєктна;

– резервна.

Поточна (фактично досягнута) виробнича потужність підприємства – це така потужність, що формулюється регулярно враховуючи постійні переміни у виробничих умовах підприємства, тобто у структурі та номенклатурі трудомісткості продукції, що виробляється на певному підприємстві чи перевершенням показників, які були спроєктовані раніше.

Проєктна виробнича потужність – це потужність будь-якого підприємства, що окреслюється у ході проєктування, відновлення (збільшення масштабів) робочого чи взагалі – спорудження абсолютно нового підприємства.

Резервна виробнича потужність підприємства – це потужність, яка утворюється з метою покриття продукцією, що виробляється комунальними підприємствами, наприклад, такими як: електроенергетичні, газопостачальні, водопостачальні тощо, у ті періоди часу, коли проводяться певні роботи аварійного характеру, щоб забезпечити усіх споживачів потрібними енергоресурсами. Отже, резервна потужність має існувати та накопичуватись увесь час у ряді галузей економіки України і не тільки.

Таким чином, виробнича потужність підприємства відіграє визначальну роль у його функціонуванні. Її правильне розрахування, аналіз і використання сприяють підвищенню конкурентоспроможності, адаптації до ринкових умов і забезпеченню сталого розвитку. Розуміння різновидів і особливостей потужності дозволяє підприємству ефективно планувати свою діяльність і залишатися гнучким навіть в умовах економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Величко В.В. Економіка підприємства (для студентів всіх форм навчання спеціальності 051 – Економіка): конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 184 с.
2. Виробнича потужність і її використання https://stud.com.ua/81312/menedzhment/virobnicha_potuzhnist_vikoristannya.
3. Виробнича потужність підприємства. URL: https://sites.google.com/site/kostia03061992/planuvanna-obsagiv-dialnosti-pidpriemstv.
4. Гринько Т.В., Кащіна К.С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво*: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; Київ: КНЕУ, 2019. № 43. С. 104–114.

Пархуць Є. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап економічного розвитку характеризується активним проникненням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, що зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління підприємствами, спрямованих на забезпечення їхньої адаптивності до мінливих умов ринку, підвищення ефективності операційної діяльності та досягнення стійкої конкурентної переваги. У цьому контексті цифровізація менеджменту виступає не лише технологічним процесом, що змінює структуру та методи управління, а й стратегічним імперативом, що визначає довгострокову стійкість підприємства в умовах глобалізованої економіки.

Цифровізація менеджменту охоплює широкий спектр інструментів, включаючи автоматизацію бізнес-процесів, використання штучного інтелекту для аналізу ринку, впровадження хмарних технологій для ефективного управління даними, а також застосування платформ електронної комерції та цифрового маркетингу для підвищення клієнтоорієнтованості. Водночас, інтеграція відповідних цифрових рішень у систему управління дозволяє скоротити витрати, мінімізувати ризики, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, що є критично важливим чинником у висококонкурентному середовищі [4].

Один з ключових аспектів цифрової трансформації управління підприємством полягає у впровадженні систем управління підприємницькими ресурсами (ERP), що забезпечують централізований контроль над виробничими, фінансовими та логістичними процесами, сприяючи ефективному використанню ресурсів і підвищенню рівня координації між підрозділами. Також, використання великих даних (Big Data) та аналітичних платформ дає змогу прогнозувати споживчі тренди, моделювати сценарії розвитку бізнесу та формувати персоналізовані стратегії взаємодії із клієнтами, що значно підвищує конкурентоспроможність підприємств у динамічному ринковому середовищі [2].

Водночас цифровізація управління підприємством висуває нові виклики, пов'язані з безпекою даних, необхідністю вдосконалення цифрових компетенцій персоналу, адаптацією до швидкої змінюваності технологій та розробкою гнучких бізнес-моделей. Зокрема, кіберзагрози та ризики втрати конфіденційної інформації вимагають запровадження комплексних заходів з інформаційної безпеки, включаючи шифрування даних, багаторівневу аутентифікацію та регулярний моніторинг кіберризиків. Крім того, успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня цифрової культури конкретного підприємства, здатності персоналу адаптуватися до змін та сприймати новітні технологічні рішення як ключовий інструмент ефективного управління [1].

Варто зазначити, що цифровізація менеджменту сприяє розвитку нових бізнес-моделей, зокрема концепції платформенної економіки, яка дозволяє підприємствам інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості та забезпечувати більш гнучке управління взаємодією з клієнтами, партнерами та постачальниками. Використання цифрових екосистем та інструментів автоматизованого управління дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та підвищувати рівень персоналізації продуктів і послуг відповідно до потреб кінцевих споживачів. Крім того, значну роль у процесах цифрової трансформації відіграє концепція Industry 4.0, що передбачає інтеграцію кіберфізичних систем, Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту в управлінські процеси, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності конкретного виробництва, мінімізації впливу людського фактора та створенню адаптивних і самонавчальних систем управління [3].

Таким чином, цифровізація менеджменту виступає не просто механізмом модернізації підприємств, а й стратегічним напрямом їхнього розвитку, що дозволяє досягати високої операційної ефективності, забезпечувати інноваційність продуктів та послуг, посилювати адаптивність до ринкових змін та створювати нові конкурентні переваги. Успішне впровадження цифрових технологій у систему управління передбачає комплексний підхід, що включає інвестиції в технологічну інфраструктуру, підвищення цифрової грамотності персоналу, розробку адаптивних стратегій розвитку та формування ефективної системи захисту даних, що у сукупності забезпечить підприємству стабільний розвиток та лідерські позиції у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Haritha P. Digital transformation of business and influence of artificial intelligence. *ANVESHAK-International Journal of Management*. 2024. https://doi.org/10.15410/aijm/2024/v13i1/173205.
2. Ktoyan A., Manukyan Y., Shirinyan A., Matinyan A., Harutyunyan M., Barseghyan A. Business models in the conditions of digital transformation. *Messenger of Armenian State University of Economics*. 2022. No 6. p. 94. https://doi.org/10.52174/1829-0280_2022.6-94.
3. Martinčević I. The correlation between digital technology and digital competitiveness. *International Journal for Quality Research*. 2022. Vol. 16, no 2. P. 541–558. https://doi.org/10.24874/IJQR16.02-13.
4. White G., Liptak S. Small business continuity and disaster recovery plans using AI and ChatGPT. *Issues in Information Systems*. 2024. Vol. 25, no 4. p. 118–126. https://doi.org/10.48009/4_iis_2024_109.
5. Дергачова Г., Колешня Я. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ КПІ*. 2020. URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461.

Канд. екон. наук. Приварникова І. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗМІНА ВИМОГ ДО ЗВІТНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ ПІД ВПЛИВОМ ESG-ФАКТОРІВ

Настанови стосовно соціально-екологічних та управлінсько-корпоративних факторів (ESG-факторів) стають все більш значущим орієнтиром, критерієм для вимірювання ефективності господарювання міжнародних корпорацій

у приймаючих країнах. Під впливом різноманіття чинників, таких як суспільно-політичні ініціативи, зміни у законодавстві та глобальні тренди сталого розвитку, змінюються вимоги до розкриття інформації щодо екологічно-соціально-корпоративних аспектів господарювання корпораціями.

Можна виділити такі основні тенденції, що намітились під впливом екологічно-соціального переорієнтування діяльності корпорацій на іноземних ринках у приймаючих країнах.

По-перше, у приймаючих країнах посилюються законодавчі вимоги до соціально-екологічного аспекту діяльності компаній. Відповідно до затвердженої Єврокомісією Директиви щодо корпоративної звітності про сталий розвиток для компаній, що працюють у європейських країнах, посилені вимоги щодо їхньої діяльності у напрямку екологічно-соціальному напрямку задля захисту довкілля, протидії зміні клімату, мінімізації викидів парникових газів, висунуто вимоги здійснювати відповідну оцінку та звітувати про можливі ризики кліматичних змін [1]. У азіатських країнах до господарюючих суб'єктів висуваються схожі вимоги щодо подання звітності компаніями про діяльність у ESG напрямку та формуються відповідні стандарти. Так, зокрема у Китаї змінюються на законодавчому рівні вимоги щодо екологічно відповідальної діяльності компаній.

По-друге, стандартизується ESG-звітність. Глобальна ініціатива звітності (GRI) [2] та Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) [3] стали найбільш застосовуваними у світі стандартами для підготовки за єдиним підходом у розрізі ESG-факторів звітності про сталий розвиток. Ці стандарти допомагають корпораціям зрозуміти їхній вплив на довкілля, соціум, включно з правами людини, та на економіку, управляти ризиками і враховувати свої можливості під час ухвали відповідних стратегічних рішень.

Глобальним залученням стейкхолдерів до розробки стандартів звітності корпорацій про внесок у сталий розвиток та до вирішення проблем, пов'язаних з практикою їх використання, займається однойменна зі стандартами незалежна комерційна організація – Глобальна ініціатива звітності. Стандарти організації являють собою модульну систему та складаються з трьох серій: універсальної, галузевої та тематичної. Ці стандарти корпорації можуть застосовувати як разом, так як і окремі стандарти або частини їх вмісту для розкриття інформації

для конкретних цілей або для конкретних стейкхолдерів. Наприклад, про вплив зміни клімату на споживачів і інвесторів [2].

Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (ISSB) формує єдині, уніфіковані вимоги до стандартів звітності у розрізі ESG-факторів. Прозорості на ринку капіталу допомагають рекомендації щодо розкриття у фінансовій звітності кліматичних ризиків, розроблені Цільовою групою з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD).

По-третє, змінюється роль інвесторів, споживачів та інших стейкхолдерів у звітному процесі. Інвестиційні фонди та інституціональні інвестори все частіше спираються під час ухвалення рішень про інвестиції на ESG-показники та обирають для інвестування проєкти суб'єктів господарювання, що демонструють екологічну та соціальну відповідальність і цілеспрямовано стало розвиваються. Фінансові установи все частіше пропонують позичальникам, господарювання яких відповідає ESG-стандартам, більш вигідні умови та фінансові пропозиції. Водночас стимулюючі бізнес до прозорості, посилюються вимоги щодо розкриття інформації про екологічний слід, соціально-корпоративні зміни і з боку споживачів до корпорацій [4].

По-четверте, мислення щодо звітності змінюється на інтегроване та звітність інтегрується. Цьому процесу сприяє всебічне заохочення міждисциплінарної співпраці для формування цілісних знань про виклики та можливості сталого ведення бізнесу [5]. Цикл інтегрованого мислення та звітності використовують для пов'язування фінансової інформації про сталий розвиток та фінансової звітності. Крім того, інтегрована звітність у рази підвищує якість інформації, її доступність для зелених інвесторів, сприяє узгодженості звітності підрозділів корпорацій та суттєво впливає на їхню здатність створювати цінність та вартість у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Все це стає поштовхом до стале орієнтованого більш продуктивного розподілу фінансового капіталу та допомагає корпораціям у досягнені цілей сталості.

Реалізує інтеграційні наміри щодо звітності глобальна некомерційна громадська організація – Фонд міжнародних стандартів звітності – розробник зрозумілих принципів інтегрованого мислення та інтегрованої звітності, прийнятих у світі і застосованих у понад 75 країнах, обов'язкових стандартів бухгалтерського

обліку і розкриття інформації про сталий розвиток. Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB) та Рада з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB) Фонду спільно відповідають за інтегровану систему звітності [3].

Отже, посилення значущості ESG-факторів спонукає корпорації до вдосконалення своєї політики сталості, особливо на ринках приймаючих країн, збільшення прозорості у господарюванні і відповідного адаптування звітності до сучасних глобальних тенденцій і міжнародних стандартів. Все це сприяє глобальному сталому розвитку, спрямовуванню інвестицій на досягнення сталих цілей, розвиток зеленої економіки та формуванню довіри споживачів, інвесторів і інших стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Securities and Exchange Commission. (2025). Proposed climate disclosure rules. URL: https://www.sec.gov
2. Global Reporting Initiative. (2025). Sustainability reporting standards. URL: https://www.globalreporting.org.
3. IFRS Foundation. (2024). International sustainability standards. URL: https://www.ifrs.org.
4. Privarnikova, I., Zinchenko, O., Meshko, N., & Apalkova, V. (2021, November). Environmental component of socially responsible policy of multinational companies. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 915, No. 1, p. 012020). IOP Publishing.
5. Mehrad, A., Adiewere, F. C., Bouzedif, M., & Rweramila, N. G. (2024). A Case Study of Starbucks in Spain: Sustainable Operations Management. *European Journal of Management Issues*, 32(3), 139–145. https://doi.org/10.15421/192411.

Канд. наук з держ. упр. Приходько О. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У БІЗНЕСІ: СИНЕРГІЯ ПЕРСОНАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

Час є невідновлюваним ресурсом, який невпинно спливає, обмежуючи можливості для внесення змін. Незважаючи на неможливість його контролювати, ефективне використання часу та раціональне планування діяльності є цілком досяжними завданнями. Важливим чинником організаційної ефективності є здатність працівників до оптимального розподілу часу, що сприяє підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей. Однак у професійному

середовищі не завжди всі працівники усвідомлюють необхідність ефективного тайм-менеджменту, що може призводити до втрати часу та зниження загальної ефективності.

Одним із рішень цієї проблеми є впровадження корпоративного тайм-менеджменту як системного підходу до управління робочим часом на рівні організації. Корпоративний тайм-менеджмент передбачає розробку й впровадження регламентів та методик, що забезпечують раціональний розподіл завдань, визначення пріоритетів та ефективну організацію робочого процесу.

Сутність корпоративного тайм-менеджменту полягає у застосуванні методів планування та контролю часу для підвищення загальної результативності діяльності підприємства. Якщо процеси управління часом оптимізовані, а робочий графік співробітників узгоджений відповідно до виробничих потреб, це сприятиме підвищенню ефективності виконання завдань. Важливим елементом є аналіз часових витрат співробітників, що дає змогу керівникам прогнозувати виконання завдань у межах визначених термінів та оптимізувати завантаженість персоналу.

Спочатку тайм-менеджмент застосовувався виключно на індивідуальному рівні як методологія особистої ефективності. Однак сучасні управлінські концепції інтегрують методи тайм-менеджменту на рівні організації, що дозволяє не лише оптимізувати часові ресурси, а й мінімізувати фінансові витрати. Корпоративний тайм-менеджмент можна розглядати як комплексну систему регламентів, норм і механізмів взаємодії між співробітниками, що забезпечує ефективний обмін інформацією та узгодженість дій.

Корпоративний тайм-менеджмент – це часова оптимізація процесів взаємодії всіх працівників підприємства, результатом чого є ефективне використання часу кожного з них. В свою чергу корпоративний тайм-менеджмент поділяється на: корпоративний тайм-менеджмент підприємства; корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів; індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців [2].

Корпоративний тайм-менеджмент підприємства спрямований на забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами та посадовими особами, що досягається завдяки системному підходу до організації робочого часу та широкому використанню інформаційних технологій. Корпоративний

тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає уніфікацію робочих процесів і формування єдиного алгоритму діяльності для працівників одного або кількох підрозділів, які виконують ідентичні або взаємопов'язані функції. Індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців є ключовим аспектом ефективного управління часом керівників та висококваліфікованих спеціалістів, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та ефективності ухвалення рішень [2].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання доцільно використовувати особистісний і корпоративний тайм-менеджмент. Особистісний тайм-менеджмент – це сукупність технік і технологій, які працівник використовує в особистих інтересах з метою ефективного використання свого часу. Він пов'язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, який людина здійснює самостійно з метою підвищення ефективності рівня свого життя [1].

Процес планування роботи має враховувати пріоритетність поставлених завдань. Виділяють такі категорії завдань:

1) термінові – виконання яких потребує негайного реагування та мають бути завершеними у визначені стислі терміни;

2) першочергові – завдання, що мають стратегічне значення та вимагають пріоритетного опрацювання;

3) поточні – завдання, реалізація яких може бути відтермінована на певний період без суттєвого впливу на загальний робочий процес.

Визначення черговості виконання завдань здійснюється з урахуванням їхньої хронологізації, рівня важливості та узгодженості із загальною структурою цілей організації. Завдання, що потребують термінового виконання, розглядаються як першочергові та отримують пріоритетний статус із відповідним розподілом часу на їх реалізацію. Поточні завдання можуть бути виконані у відкладеному режимі, однак із дотриманням визначених часових рамок для запобігання порушенню робочого процесу.

Впровадження системи тайм-менеджменту в організації є поступовим процесом, який вимагає попередньої підготовки персоналу до змін у підходах до організації робочого часу. Співробітники можуть спочатку зіткнутися з певним спротивом через необхідність адаптації до нових умов праці. Однак із часом, за

умови належного впровадження методик управління часом, вони зможуть об'єктивно оцінити підвищення ефективності своєї роботи та загальну оптимізацію робочих процесів. Ефективна організація робочого процесу передбачає впровадження дієвих механізмів корпоративного тайм-менеджменту, які сприяють оптимізації використання робочого часу та підвищенню продуктивності персоналу. Для цього необхідно здійснити такі кроки:

1. Аналіз поточного стану використання часу в організації. Для виявлення проблемних аспектів управління часом доцільно провести анкетування співробітників та хронометраж їхньої діяльності. Це дозволить оцінити основні чинники, що спричиняють втрати часу, а також визначити ключові зони для підвищення ефективності. Важливим завданням керівника або HR-менеджера є формування усвідомлення серед персоналу щодо того, як методи тайм-менеджменту можуть сприяти досягненню професійних цілей та розв'язанню актуальних проблем.

2. Чітка постановка цілей і завдань. Визначення конкретних, вимірюваних та обмежених у часі завдань є важливим етапом формування корпоративної культури управління часом. Завдання повинні відповідати принципам SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що сприятиме їх більш ефективному виконанню.

3. Розвиток навичок самостійного управління часом у співробітників. Доцільно організувати навчальні заходи, такі як тренінги, семінари або воркшопи з основ тайм-менеджменту, а також рекомендувати спеціалізовану літературу та професійні ресурси. Це дозволить персоналу оволодіти методиками ефективного планування часу та самоконтролю.

4. Інтеграція тайм-менеджменту в корпоративні стандарти. Закріплення принципів тайм-менеджменту в нормативних документах організації (корпоративних стандартах, регламентах, тощо) сприятиме підвищенню їхнього обов'язкового характеру. Впровадження певної моделі тайм-менеджменту залежить від специфіки організації та її управлінської культури. Також важливим чинником успішного впровадження є мотивація співробітників через систему матеріального та нематеріального заохочення.

5. Цифровізація та автоматизація процесів управління часом. Використання цифрових інструментів, таких як корпоративні task-менеджери або HRM-системи,

дозволяють автоматизувати процеси планування, моніторингу завдань, оцінки витрат часу та аналізу ефективності діяльності співробітників. Такі технології сприяють підвищенню прозорості управління, покращенню комунікації та впровадженню принципів самоорганізації.

Отже, застосування зазначених механізмів дозволить організаціям оптимізувати використання робочого часу, підвищити продуктивність персоналу та забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей. Корпоративний тайм-менеджмент є системним інструментом стратегічного управління, що інтегрує індивідуальні практики управління часом працівників із загальною управлінською парадигмою організації. Його впровадження забезпечує синхронізацію операційних процесів, підвищення продуктивності персоналу та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства. Адаптація концепції тайм-менеджменту в корпоративному середовищі виступає дієвим механізмом оптимізації управлінських процесів, що сприятиме підвищенню обґрунтованості й оперативності прийняття рішень, зниженню втрат робочого часу та вдосконаленню внутрішньої комунікації. Це, у свою чергу, створює фундамент для довгострокового розвитку організації в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 279–283.
2. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4(4). С. 60–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.

Самойленков А. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ: МОТИВАЦІЯ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ

Управління персоналом, як показав аналіз наукових публікацій різних напрямів [1–4], є центральним елементом будь-якого бізнесу, але у сфері торгівлі це завдання набуває особливого значення. Причиною цього є пряма залежність результатів компанії від якості роботи її співробітників, адже саме вони контактують з клієнтами, забезпечують обслуговування, створюють лояльність до бренду і впливають на кінцеві показники продажів. Торгівля – це не лише цифри, а й людський фактор, який часто визначає успіх або провал. У зв'язку з цим формування ефективної системи мотивації, розвитку та контролю персоналу є основою стійкого розвитку будь-якої торговельної компанії.

Перший крок у створенні успішної кадрової політики – це правильний підбір персоналу. У сфері торгівлі потрібні співробітники, які не тільки мають професійні навички, але й готові активно взаємодіяти з клієнтами, демонструвати високий рівень емоційного інтелекту та комунікативності. Вибір таких людей вимагає ретельного підходу: проведення структурованих співбесід, тестування на стресостійкість і здатність до вирішення конфліктів. Невідповідність між вимогами роботи і характеристиками працівника може призвести до зниження продуктивності і підвищення рівня плинності кадрів.

Ключову роль у збереженні та підвищенні ефективності працівників відіграє мотивація. У торгівлі, де співробітники часто стикаються з високими фізичними та емоційними навантаженнями, належний рівень мотивації є необхідною умовою для забезпечення стабільної роботи. Однією з найефективніших форм мотивації є фінансові стимули, такі як бонуси за виконання плану продажів, премії за якість обслуговування клієнтів або комісійні за високі результати. Водночас зростає значення нефінансової мотивації: можливість кар'єрного росту, визнання досягнень, організація комфортних умов праці та корпоративні заходи. Нефінансові стимули дозволяють зміцнити відданість співробітників компанії, створити відчуття приналежності до спільної справи і покращити загальну

атмосферу в команді. Тому навчання персоналу у сфері торгівлі є важливим елементом розвитку компанії. Постійні зміни у вимогах ринку, впровадження нових технологій та підвищення очікувань клієнтів диктують необхідність регулярного оновлення знань і навичок співробітників. Навчання може включати тренінги з технік продажів, тренінги з роботи з новими цифровими інструментами або навіть психологічну підготовку для роботи зі складними клієнтами. Інвестиції в навчання співробітників окупаються не лише зростанням продуктивності, але й підвищенням лояльності працівників до компанії, оскільки вони відчувають турботу про їхній професійний розвиток.

Ще одним важливим елементом є оцінка ефективності працівників. Для цього використовуються такі метрики, як обсяг продажів, середній чек, відсоток виконання плану та задоволеність клієнтів. Сучасні технології дозволяють автоматизувати процес збору даних і створювати об'єктивну картину ефективності кожного співробітника. Крім того, регулярний зворотний зв’язок із працівниками допомагає вчасно виявляти слабкі місця і розробляти план їх усунення.

Окрему увагу слід приділити командній взаємодії. Успіх торговельної компанії залежить від того, наскільки ефективно працівники можуть працювати разом. Створення позитивної атмосфери в колективі, організація корпоративних заходів і спільних проєктів дозволяє зміцнити внутрішні зв’язки і знизити рівень конфліктності.

Роль лідерства у сфері торгівлі є невід’ємною складовою ефективного управління персоналом. Керівники повинні не лише ставити чіткі завдання, а й бути натхненниками для своїх команд, підтримуючи дух співпраці та заохочуючи до досягнення високих результатів. Лідери у торгівлі мають розуміти потреби кожного працівника, створюючи для них умови, в яких вони можуть розкрити свій потенціал. Завдяки цьому формується атмосфера довіри та взаєморозуміння, що є важливим для зменшення плинності кадрів і зростання ефективності роботи колективу.

Таким чином, управління персоналом у торгівлі є комплексним завданням, яке вимагає ретельного підходу до всіх етапів роботи з кадрами. Підбір, мотивація, навчання, контроль і підтримка командного духу є основними компонентами, від яких залежить успіх компанії. Ефективне управління персоналом дозволяє

не лише досягти високих фінансових результатів, а й створити стійку основу для розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Кравченко О. О., Руденко М. В., Лященко М. М. Формування маркетингових рішень у критеріях оцінки працівників для підвищеня ефективності управління персоналом підприємства. Modern Economics. 2024. С. 49–53.
2. Усова М. О. Управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. Дисерт. докт. філософії. Спец. 051 – Економіка. Державний біотехнологічний університет, 2024. 278 с. URL: http://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/usova-dysert-24.pdf
3. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул, І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. № 1. С. 158–162. https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку: колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2018. С. 244–320.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Горшков М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін в економічному середовищі, ефективне управління персоналом є визначальним чинником для успіху торговельних підприємств. Особливо важливою є здатність підприємств адаптувати свої стратегії до змін та забезпечити високий рівень взаємодії працівників з клієнтами. Від того, наскільки грамотно організовано управління персоналом, залежить не тільки внутрішня ефективність підприємства, але й його здатність досягати конкурентних переваг на ринку.

Різноманітні аспекти управління персоналом торговельних підприємств були розглянуті в роботах таких авторів, як Дончак Л.Г., Добіжа В.В., Шкварук Д.Г. [1], Олійченко І., Дітковська М. [2], Солнцева Н.В., Надворний О.С. [3], Чевганова В.Я., Прийма Ю.О. [4], Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. [5]. У своїх статтях автори підкреслюють важливість формування ефективних систем

управління персоналом, впровадження інноваційних підходів, навчання та мотивації працівників, а також значення безперервного розвитку кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Метою даного дослідження є аналіз впливу роботи персоналу на ефективність управління торговельними підприємствами, зокрема визначення ключових аспектів системи управління персоналом, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Торговельні підприємства характеризуються специфікою праці персоналу, що передбачає високу комунікабельність, готовність до взаємодії з клієнтами, а також здатність до швидкої адаптації. Це особливо важливо в умовах конкуренції, де персонал є основним фактором, що забезпечує надання високоякісних послуг і задоволення потреб покупців [1, с. 104; 2]. Тому, ефективне управління персоналом потребує поетапного підходу, що включає: вибір концепції управління, відбір і навчання працівників, моніторинг їхньої діяльності, стимулювання професійного розвитку та оцінку ефективності. Важливою складовою є також розробка програми адаптації персоналу до змін у підприємстві та ринку [1, с. 105; 3]. Впровадження новітніх технологій, таких як E-learning, коучинг і гнучкі графіки роботи, дозволяє підвищити ефективність навчання та адаптації працівників до постійно змінюваних умов. Ці методи сприяють розвитку професійних навичок, покращенню мотивації та створенню сприятливого робочого клімату [1, с. 105; 2].

У свою чергу, роль навчання та підвищення кваліфікації в управлінні персоналом є ключовою. За результатами досліджень, найефективнішою є організація навчання безпосередньо на робочому місці, що дозволяє швидко адаптувати працівників до реальних умов роботи [2; 3, с. 246]. Мотиваційні програми, орієнтовані на досягнення високих результатів, дозволяють знизити рівень плинності кадрів і підвищити ефективність роботи [5]. Для забезпечення високої ефективності роботи важливо враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні мотиваційні фактори та здатність до самоорганізації. Успіх залежить від рівня компетентності персоналу, його здатності до навчання, а також від наявності чіткої ієрархії і ефективних комунікаційних каналів між різними рівнями управління [3, с. 246–247; 4]. Важливим аспектом є організація чіткої системи адміністративного управління, яка включає в себе розробку

посадових інструкцій, процедур оцінки роботи персоналу, а також систему оплати праці та соціальних гарантій [1, с. 106; 4].

Фінансове забезпечення програм розвитку персоналу, в тому числі на рівні інвестицій у навчання та професійне зростання, має значний вплив на ефективність діяльності підприємства. Ефективне управління персоналом неможливе без врахування психологічного клімату в колективі та мотивації працівників до досягнення високих результатів. Взаємодія з клієнтами потребує від працівників не лише професійних навичок, але й уміння підтримувати позитивний імідж підприємства. Тому стратегічне управління персоналом повинно передбачати не тільки професійний розвиток, але й підтримку морального клімату в колективі [2; 5]. Отже, дослідження показує, що ефективність управління персоналом є ключовим чинником успішної діяльності торговельних підприємств. Для досягнення високих результатів необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає інноваційні методи навчання, розвиток мотиваційних програм, а також постійне вдосконалення системи управління персоналом. Інвестиції в людський капітал є стратегічно важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Дончак Л.Г., Добіжа В.В., Шкварук Д.Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104–108.
2. Олійченко І., Дітковська М. Особливості та шляхи вдосконалення управління персоналом торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1(21). С. 321–331. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211472/ 211480.
3. Солнцева Н.В., Надворний О.С. Особливості системи управління персоналом на торговельних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 245–248.
4. Чевганова В.Я., Прийма Ю.О., Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 41. С. 187–193. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020 /41_2020_ukr/33.pdf.

Скітченко Ю. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Криза, зокрема пандемія чи війна, породжує невизначеність, яка в свою чергу викликає страх, тривогу та зниження продуктивності. Наприклад, під час війни в Україні багато працівників втратили роботу через руйнування підприємств, а ті, хто залишився, стикалися з емоційним вигоранням і нестабільністю.

Лідерство – це процес впливу на поведінку інших людей для досягнення загальних цілей організації. Лідери повинні вміти надихати співробітників під час криз, вони повинні бути в змозі вести та підтримувати їх у важкі часи. Мотивацію можна визначити як внутрішні та зовнішні сили, які спонукають людину до досягнення мети. Під час кризи дуже важливо підтримувати мотивацію, щоб співробітники також залишалися стабільними під час невизначеності та стресу. Ефективне лідерство під час криз включає кілька ключових аспектів (рис. 1) [1, 2].

Рис. 1. Ключові аспекти ефективного лідерства

Ефективне лідерство в умовах кризи ґрунтується на прозорому спілкуванні, адаптивності та залученості до команди. Надання точної та своєчасної інформації допомагає зменшити тривожність, а швидке прийняття рішень мінімізує негативні наслідки. Водночас лідери мають бути гнучкими, змінюючи стратегії відповідно до нових викликів, як це відбувалося під час пандемії та відбувається зараз, під час війни, коли компанії впроваджували нові формати роботи. Не менш важливою є тісна взаємодія з працівниками, адже відчуття приналежності та підтримки сприяє підвищенню мотивації та згуртованості команди [6]. Трансформаційне лідерство, яке надихає праців-

ників перевищувати власні інтереси заради цілей організації, є особливо ефективним під час криз. Воно включає (рис. 2) [3].

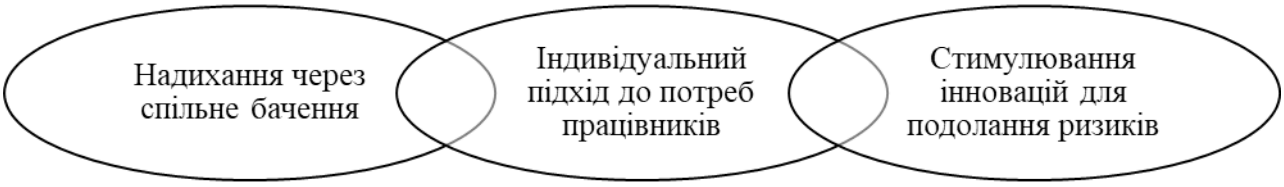

Рис. 2. Головні аспекти трансформаційного лідерства

Війна в Україні створила унікальні виклики для бізнес-лідерів, і їхній досвід є цінним для розуміння мотивації працівників. За результатами опитування 85 малих та середніх підприємств, 82% лідерів назвали людей найважливішим ресурсом [4]. Лідери в Україні адаптувалися, фокусуючись на таких стратегіях:

1. Перехід до плоскіших організаційних структур для швидшого прийняття рішень.

2. Інвестування в навчання команд для підвищення їхньої спроможності.

3. Фокус на добробуті: більше зустрічей для обміну історіями, заохочення волонтерської роботи під час робочого часу та наголос на відпочинку та відновленні.

4. Фінансові жертви, такі як скасування зарплат топ-менеджменту на місяць після початку війни та найм психологів для підтримки працівників.

5. Продовження виплати зарплат мобілізованим працівникам протягом трьох років, забезпечення їхнього обладнання та підтримки сімей.

Впроваджені практики демонструють, як лідери мотивують працівників, показуючи турботу та підтримку, що перевищує традиційні бізнес-операції. Війна в Україні створила унікальні виклики, зокрема щодо безпеки та психічного здоров'я працівників, та сформувала шість правил лідерства (рис. 3) [4; 5].

Війна в Україні змусила лідерів не лише змінити підходи до управління, а й діяти з максимальною відповідальністю та людяністю. У кризових умовах ефективне лідерство стало не просто управлінською навичкою, а необхідною умовою для збереження стійкості бізнесу та благополуччя працівників.

Рис. 3. Правила сучасного лідерства

Ефективне лідерство є ключовим фактором мотивації працівників під час кризових явищ, таких як пандемія чи війна в Україні, коли невизначеність, страх і стрес знижують продуктивність. Воно спирається на прозоре спілкування, адаптивність і залученість, що зменшує тривогу та згуртовує команду. Трансформаційне лідерство, що надихає на спільні цілі, особливо ефективне. Досвід українських лідерів під час війни показує, що фокус на добробуті, гнучкості та командній роботі забезпечує стійкість бізнесу, а шість правил сучасного лідерства стали основою для подолання викликів. Таким чином, лідерство не лише допомагає впоратися з кризою, а й сприяє довгостроковому розвитку підприємства, підтримуючи мотивацію та благополуччя працівників.

Список використаних джерел:

1. Why is Employee Motivation So Important In Crisis Situations? Engage for Success: веб-сайт. URL: https://engageforsuccess.org/crisis-and-change/why-is-employee-motivation-so-important-in-a-crisis/
2. Behaviors That Help Leaders Manage a Crisis. Harvard Business Publishing: веб-сайт. URL: https://hbr.org/2020/04/4-behaviors-that-help-leaders-manage-a-crisis.
3. The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. Frontiers: веб-сайт. URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.831060/full.
4. After 3 years of war, Ukrainian business leaders share their lessons on survival. The Conversation: веб-сайт. URL: https://theconversation.com/after-3-years-of-war-ukrainian-business-leaders-share-their-lessons-on-survival-249145.
5. «Якщо людина втрачає свідомість від голоду, їй потрібна їжа, а не психологічна допомога». Елеос-Україна: веб-сайт. URL: https://eleos.com.ua/yakshho-lyudyna-vtrachaye-svidomist-vid-golodu-yij-potribna-yizha-a-ne-psyhologichna-dopomoga/.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-інформ*, 2022. № 5. С. 77–83. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83.

Стасюк Ю. М., Кобченко А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобальної цифровізації та нестабільності економічного середовища сталий розвиток бізнесу залежить не лише від інноваційних стратегій, але й від здатності підприємства адаптуватися до змін через інтеграцію інформаційних технологій та формування сильної організаційної культури. Взаємозв'язок між цими двома чинниками визначає ефективність управління, інноваційну активність та рівень конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Інформаційні технології (ІТ) у бізнесі виконують функцію операційної, комунікаційної та аналітичної платформи, що забезпечує прозорість процесів, швидкість прийняття рішень і гнучкість управлінських моделей [2]. Завдяки ІТ забезпечується доступ до великих масивів даних, автоматизація бізнес-процесів та створення середовища для інноваційного зростання. Водночас ефективне впровадження технологічних рішень неможливе без відповідного культурного підґрунтя, що підтримує інновації, відкритість до змін, міжфункціональну взаємодію та відповідальність.

Організаційна культура є інтегральним елементом, що формує поведінкові моделі працівників, їх ставлення до новацій та здатність до командної роботи в умовах цифрового середовища [5]. Підприємства з адаптивною, відкритою до змін культурою демонструють вищу стійкість до криз та кращі показники впровадження інноваційних рішень [3]. Культура підтримки, орієнтована на розвиток, є передумовою для успішної трансформації бізнесу під впливом ІТ.

Інформаційні технології стали критично важливими для управління бізнесом. Вони забезпечують оперативний доступ до даних, автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат, створення цифрових каналів комунікації з клієнтами й партнерами. Крім того, сучасні ІТ-рішення сприяють формуванню прозорої внутрішньої структури управління, що дає змогу компаніям ефективно координувати діяльність, реагувати на ризики та приймати обґрунтовані стратегічні

рішення. Проте впровадження новітніх технологій саме по собі не гарантує позитивного результату без відповідної культурної підтримки.

Організаційна культура, її здатність підтримувати інноваційність, гнучкість і відкритість до змін, виступає ключовим фактором, що забезпечує ефективність цифрової трансформації. Компанії з високим рівнем внутрішньої культури довіри, співпраці та розвитку персоналу краще впроваджують нові технології, знижують опір працівників і досягають вищих результатів у довгостроковій перспективі [5]. Саме узгодженість між цінностями організації та її цифровими цілями є основою ефективного управління трансформаційними процесами.

Крім того, організаційна культура сприяє формуванню внутрішнього соціального капіталу, що підтримує розвиток компетенцій працівників, створює середовище обміну знаннями та формує стійкі горизонтальні зв'язки всередині колективу. Такі елементи особливо важливі для компаній, що працюють у цифровому середовищі, де швидкість реакції на зміни ринку та гнучкість у прийнятті рішень мають вирішальне значення. У свою чергу, інформаційні технології виступають інструментом підсилення внутрішньої комунікації, цифрового лідерства та прозорості управлінських процесів, що є основами для формування стійкої організаційної структури. Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що інформаційні технології та організаційна культура виступають взаємодоповнюючими чинниками, які визначають здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток в умовах цифрової економіки. Ефективне впровадження IT-рішень можливе лише за наявності культурного середовища, що підтримує інновації, сприяє внутрішній кооперації та готовності до змін.

Формування інноваційної організаційної культури дозволяє оптимізувати процеси адаптації персоналу до цифрових трансформацій, посилює внутрішню комунікацію, підвищує мотивацію працівників і сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства. У свою чергу, сучасні цифрові інструменти посилюють управлінські можливості, відкривають нові підходи до прийняття рішень і створюють умови для побудови прозорих та гнучких бізнес-моделей.

Інформаційні технології та організаційна культура є ключовими чинниками сталого розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації. Ефективність

впровадження ІТ-рішень значною мірою залежить від культурного середовища, яке підтримує інновації, відкритість до змін та взаємодію всередині колективу. Важливу роль у цьому процесі відіграють емоційний інтелект і професійна культура [4], які сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищують адаптивність персоналу до змін і підтримують довгострокову ефективність організації. Отже, поєднання цифрових технологій з культурно-ціннісними чинниками управління створює основу для стійкого розвитку підприємств і їх здатності реагувати на сучасні виклики.

Список використаних джерел:

1. Громцева Д.К., Крупський О.П. Професійна культура і безпека: інноваційний підхід до впровадження в медичному закладі. *European Journal of Management Issues*. 2015. № 5. С. 15–23. https://doi.org/10.15421/191517.
2. Кобченко А.А. Інформаційні технології в туризмі як елемент економічної безпеки держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 79–82.
3. Крупський О.П., Кобченко А.А. Організаційна культура як чинник економічної безпеки туристичного підприємства. *Науковий Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 10. С. 149–152.
4. Стасюк Ю., Вайнілович І., Кобченко А. Роль емоційного інтелекту та професійної культури у розвитку закладів вищої освіти. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 3. С. 214–222. https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/265.
5. Krupskyi O.P., Kuzmytska Y. Organizational culture and business strategy: connection and role for a company survival. *Central European Business Review*. 2020. Vol. 9(4). pp. 1–26. https://doi.org/10.18267/j.cebr.241.

Стасюк Ю. М.[1], Незнайко С. Г.[2]

[1]Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

[2]Університет прикладних наук міста Міттвайда (Німеччина)

РОЗВИТОК БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В ЄВРОПІ

Інтернет-маркетинг відіграє ключову роль у трансформації сучасного бізнесу, виступаючи не лише як інструмент просування, але й як платформа для формування конкурентних переваг у цифровому середовищі. У Європі активне впровадження цифрових технологій сприяє розвитку нових бізнес-моделей,

посиленню клієнтоорієнтованості та зростанню ринку електронної комерції. Особливої ваги набуває інтеграція інтелектуальних систем, зокрема чат-ботів на основі штучного інтелекту, що розширюють можливості персоналізованої комунікації зі споживачами [3]. Дослідження глобальних трендів свідчать про зростаючу роль цифрових технологій у модернізації торговельної сфери, що прямо впливає на ефективність маркетингової діяльності як у великих компаніях, так і в малому та середньому бізнесі [4]. Враховуючи ці тенденції, актуальним є аналіз особливостей розвитку бізнесу на засадах інтернет-маркетингу в європейському контексті, що дозволить окреслити перспективні напрямки цифровізації та інноваційної активності підприємств.

Розвиток бізнесу на основі інтернет-маркетингу в Європі тісно пов'язаний із рівнем цифровізації економіки, який, у свою чергу, залежить від таких критичних чинників, як поширення доступу до Інтернету, сприятливе середовище для електронної комерції та інтеграція цифрових рішень у всі сфери суспільно-економічного життя. Країни Європейського Союзу послідовно реалізують політику цифрової трансформації, зокрема через розвиток цифрового єдиного ринку, що передбачає гармонізацію правил електронної комунікації, захист прав споживачів, впровадження технічних стандартів та підтримку інноваційних ініціатив. Цифрова трансформація вважається одним із пріоритетів економічної стратегії ЄС, що спрямована на посилення конкурентоспроможності, зменшення витрат часу на комерційні операції, підвищення безпеки електронних транзакцій і забезпечення широкого доступу населення до фінансових та банківських послуг. Зростання електронної торгівлі сприяє модернізації логістичних процесів і створенню нових форм взаємодії з клієнтами, що є фундаментом інтернет-маркетингових стратегій. Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації сучасної торгівлі, формуючи глобальні тренди та відкриваючи нові можливості для національних економік, зокрема для України [4].

Інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології, зокрема у розвиток широкосмугового доступу до Інтернету, залишаються одним із головних напрямів європейської політики. Європейська комісія активно підтримує проєкти з розширення цифрової інфраструктури, сприяючи інтеграції нових сервісів, таких як електронне здоров’я, смарт-міста чи цифрове виробництво. У 2024 році

доступ до Інтернету мали 94% домогосподарств у країнах ЄС [2], що свідчить про високий рівень цифрової інклюзії населення (рис. 1). Окремі країни, як-от Нідерланди та Люксембург, досягли майже повного охоплення, тоді як держави з нижчими стартовими показниками демонструють динамічне зростання, підтверджуючи ефект «наздоганяючого розвитку».

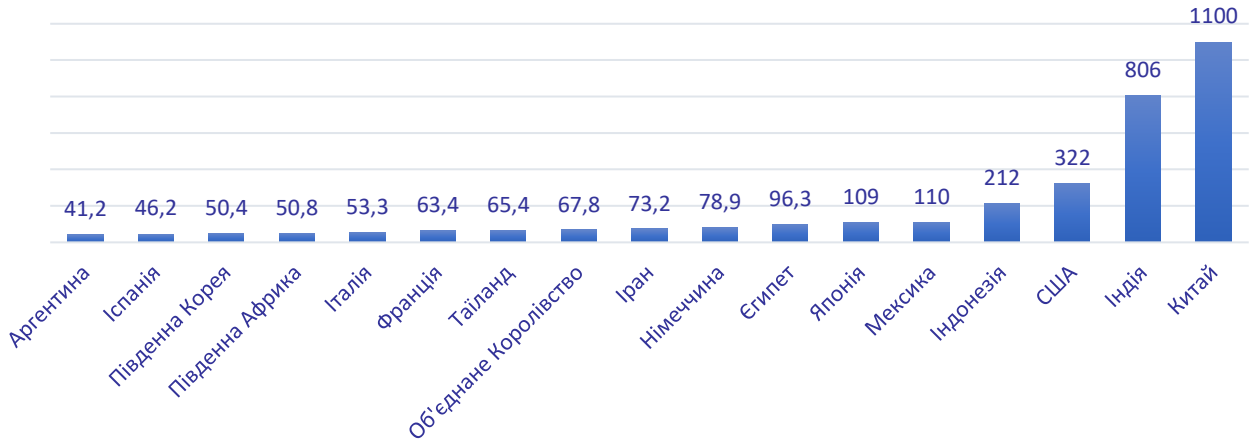

Рис. 1. Країни з найбільшою кількістю користувачів Інтернету у світі станом на лютий 2025 року (млн) [1]

На цьому тлі важливо зазначити, що країни, які не є членами ЄС, зокрема Україна, Туреччина чи Грузія, також докладають значних зусиль до розбудови цифрової інфраструктури. Розширення доступу до Інтернету в цих державах є передумовою для повноцінної інтеграції у глобальні ринки електронної торгівлі. Це, в свою чергу, створює сприятливе середовище для розвитку сучасного інтернет-маркетингу, що базується на цифровій комунікації, аналітиці споживчих даних, автоматизації процесів взаємодії з клієнтами, зокрема із залученням інструментів штучного інтелекту. Наприклад, згідно з дослідженням [4], використання GPT-технологій у маркетингу відкриває нові підходи до персоналізації пропозицій, автоматизованої обробки запитів і взаємодії зі споживачем у режимі реального часу.

Таким чином, розвиток інтернет-маркетингу в Європі є не лише результатом технологічного прогресу, але й логічним наслідком цілісної цифрової політики, спрямованої на формування єдиного європейського цифрового простору, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, розширити ринки збуту та активізувати інноваційну діяльність у підприємницькому секторі.

Список використаних джерел:

1. Countries with the largest digital populations in the world as of February 2025 (in millions). URL: https://www.statista.com/statistics/262966/number-of-internet-users-in-selected-countries/
2. European E-Commerce Report 2024. URL: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2024/10/CMI2024_Complete_light_v1.pdf.
3. Krupskyi O.P., Vorobiova V., Stasiuk Y. Prospects of using GPT chat in marketing. *Time Description of Economic Reforms*. 2023. No. 3. P. 89–97. https://doi.org/10.32620/cher.2023.3.11.
4. Vorobiova V.V., Krupskyi O.P., Stasiuk Y. The Role of Digital Technologies in Modern Trade: A Study of Global Trends and Prospects for Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. Vol. 2(24). P. 44–55. https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.5.

Стасюк Ю. М., Сидоренко К. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

У сучасних умовах формування стратегій підприємств значно зростає роль інноваційних підходів до планування й управління розвитком. Ефективність стратегічного управління безпосередньо залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та раціонально використовувати свій інноваційний потенціал [1]. У світі, де обсяги даних зростають експоненціально, а швидкість прийняття рішень є критично важливою, штучний інтелект відіграє ключову роль в оптимізації управлінських процесів [6]. Штучний інтелект надає керівникам можливість ухвалювати обґрунтовані, прогнозовані та ефективні рішення на основі аналізу великих обсягів даних, дозволяє мінімізувати ризики, підвищувати ефективність управління ресурсами та адаптуватися до динамічних змін бізнес-середовища [2].

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння того, як штучний інтелект впливає на процес управління, які його сильні та слабкі сторони, а також які перспективи його розвитку у майбутньому. У рамках цієї роботи буде розглянуто основні переваги, ризики та стратегічні можливості застосування ШІ в управлінських рішеннях, що дозволить оцінити його реальний вплив на ефективність сучасних організацій.

Однією з головних переваг ШІ є здатність швидко аналізувати великі масиви даних та знаходити закономірності, які важко виявити традиційними

методами. ШІ допомагає компаніям швидко адаптуватися до нових ринкових умов. Наприклад, в умовах економічної нестабільності або зміни попиту на ринку алгоритми прогнозного аналізу можуть швидко оцінювати вплив змін та пропонувати відповідні стратегії [4]. Це особливо важливо у сфері логістики та управління ланцюгами постачання, де ШІ дозволяє оптимізувати маршрути доставки, передбачати можливі затримки та мінімізувати витрати.

Штучний інтелект кардинально змінює управлінські процеси, роблячи їх більш ефективними та точними. Однією з його головних переваг є автоматизація процесів, що дозволяє зменшити вплив людського фактору, мінімізувати помилки та прискорити виконання рутинних завдань. Використання алгоритмів ШІ дає змогу компаніям значно знижувати операційні витрати, скорочувати час ухвалення рішень і забезпечувати безперебійну роботу бізнес-процесів [5].

Сучасні дослідження підтверджують зростаючу роль цифрових технологій і генеративного ШІ, зокрема GPT-систем, у трансформації управлінських функцій, маркетингу та торгівлі, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності прийняття рішень [3; 7]. Попри очевидні переваги, впровадження штучного інтелекту у процеси прийняття рішень супроводжується ризиками. Серед основних – етичні питання, зокрема можливість алгоритмічної дискримінації. Якщо дані, на яких навчається система, містять упередженість або відображають соціальну нерівність, алгоритм може відтворювати й посилювати ці проблеми. Це критично у сферах найму, кредитування чи правосуддя, де рішення без участі людини впливають на долі людей. Важливою проблемою є залежність ШІ від якості вхідних даних. За наявності помилок або неповноти даних зростає ризик хибних управлінських рішень – у бізнесі це може призвести до фінансових втрат, а у медицині до неправильних діагнозів. Тому якість даних і методи їх перевірки є вирішальними для ефективного застосування ШІ.

Значним викликом залишається також безпека інформації. ШІ-системи працюють із великими обсягами конфіденційних даних, що створює загрози кібербезпеці: зловмисники можуть отримати несанкціонований доступ або маніпулювати алгоритмами. Наслідки – від фінансових втрат до загроз приватності та репутаційних ризиків. Водночас ШІ істотно підвищує якість, швидкість і точність управлінських рішень, сприяє стратегічному аналізу та адаптації до

змін. Проте його використання потребує відповідального підходу з урахуванням етики, безпеки й надійності даних. Перспективи розвитку включають інтеграцію з іншими технологіями та орієнтацію на потреби людини, що забезпечить ефективне, прозоре й збалансоване управління.

Список використаних джерел:

1. Крупський О.П., Стасюк Ю.М., Волошина А.Р. Стратегічне планування і реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83.
2. Dennehy D., Griva A., Pouloudi N., Ma?ntyma?ki M., Pappas I. Artificial intelligence for decision-making and the future of work. *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 69. P. 102574. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102574.
3. Krupskyi O.P., Vorobiova V., Stasiuk Y. Prospects of using GPT chat in marketing. *Time Description of Economic Reforms*, 2023. No. 3. P. 89-97. https://doi.org/10.32620/cher.2023.3.11.
4. Marimira N., Gumel B. I. The Role of Artificial Intelligence in Strategic Decision-Making. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 2025. Iss. 25(3). P. 316–327.
5. Rajagopal N.K., Qureshi N.I., Durga S., Ramirez Asis E.H., Huerta Soto R.M., Gupta S.K., Deepak S. Future of business culture: An artificial intelligence?driven digital framework for organization decision?making process. *Complexity*. 2022. Vol. 2022(1). 7796507. https://doi.org/10.1155/2022/7796507.
6. Vivek R., Krupskyi O.P. EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32(3). P. 174–182. https://doi.org/10.15421/192415.
7. Vorobiova V.V., Krupskyi O.P., Stasiuk Y. The Role of Digital Technologies in Modern Trade: A Study of Global Trends and Prospects for Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. Vol. 2(24). P. 44–55. https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.5.

ЗМІСТ

МАРКЕТИНГ: ПРОГРАМИ, ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ КРИЗИ

Асташев Д. В., Кучеренко С. К. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України у кризових умовах 3

Бірюкова П. В., Гринько Т. В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху 5

Гордійчук С. М., Воронова А. С. Гнучкість і адаптація як ключові фактори виживання 7

Гордійчук С. М., Наумова А. Д. Емоційний маркетинг у кризові часи: як будувати довіру клієнтів 11

Гринько Т. В., Біла Д. С. Стратегії формування маркетингової політики підприємництва в умовах динамічного економічного середовища 13

Громцев К. М. Особливості управління бренд-комунікаціями в закладах охорони здоров'я 15

Даниленко В. В. Антикризові маркетингові стратегії: адаптація бізнесу в умовах невизначеності 18

Дубовик А. В., Зінченко О. А. Сучасні тенденції в розвитку маркетингової діяльності бізнесу 20

Кандиба Є. Ю. Інтернет-маркетинг як ключовий інструмент розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки 22

Кукса В. М., Чен Н. О. Сучасні інноваційні технології в маркетингу 25

Куцевол Д. О., Харакоз Л. В., Романова О. В. Антикризовий маркетинг: ефективні стратегії та цифрові інструменти для стабільності бізнесу 27

Ляшенко Г. В., Зінченко О.А. Персоналізація маркетингових технологій у ритейлі як інструмент підвищення лояльності клієнтів 29

Македон В. В. Оцінка можливостей штучного інтелекту в проведенні маркетингового аудиту 32

Могилова А. Ю., Зиза Т. В. Антикризові маркетингові стратегії збуту 35

Олійник Т. І., Масник Є. О. Просування аграрної продукції на світовий ринок 37

Олійник Т. І., Шкода О. О. Івент-маркетинг у системі управління компанією 40

Олійник Т. І., Юлдашев Р. Є. Особливості розробки маркетингової стратегії 41

Самойленко Д. І., Зінченко О. А. Удосконалення інструментарію комунікаційної політики підприємств 44

Семенча І. Є., Чуприна О. О. Стратегії побудови бренду та просування торговельних підприємств в Україні 47

Смирнова Т. А. Методи моніторингу ефективності соціальних медіа 49

Сокол П. М., Воробйова С. М. Лояльність споживачів у період кризи: які програми працюють найкраще? 52

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ АСПЕКТИ

Bogodistov Y. Emotions in Organisations and Dynamic Managerial Capabilities 55

Cunha M. N. Investment in Innovation and Financial Sustainability in the Context of Sustainable Development Goals 57

Zharova A.V., Krupskyi O.P. impact of artificial intelligence on management decision-making: the example of Netflix 60

Григоренко Є.А.О. стратегічні вектори модернізації системи управління персоналом в умовах воєнного стану 63

Гринько Т. В., Колесник В. Д. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємства 66

Гущин Р. М. Сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту: міжнародний та український аспекти 69

Єрмаков М. С. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування як фактор підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств 71

Зінченко О. А., Барабанюк І. В. SCRUM-технології у повоєнній розбудові України 75

Зінченко О. А., Юр'єв М. А. Проблеми проєктного менеджменту високотехнологічного підприємства в поствоєнний період 78

Ковнір О. О. Цифрові інструменти підтримки інвестиційної діяльності підприємства 81

Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Трансфер технологій як інструмент підвищення інноваційної спроможності корпоративних структур в Україні 84

Куряча Н. В. Як бізнес може працювати над ефективним спілкуванням? 86

Кучеренко С. К. Актуальні аспекти розвитку сучасного менеджменту підприємств 90

Нечаєв Д. С. Адаптивні процеси в змінах функціонального менеджменту підприємства 93

Олійник Т. І., Грищенко В. В. Виробнича потужність підприємства: поняття, види та значення для ефективного управління 96

Пархуць Є. Д. Цифровізація менеджменту як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств 98

Приварникова І. Ю. Зміна вимог до звітності міжнародних корпорацій під впливом ESG-факторів 100

Приходько О. М. Тайм-менеджмент у бізнесі: синергія персональної ефективності та корпоративної стратегії 103

Самойленков А. П. Управління персоналом у сфері торгівлі: мотивація та продуктивність 108

Семенча І. Є., Горшков М. С. Вплив роботи персоналу на ефективність управління торговельними підприємствами 110

Скітченко Ю. О. Роль лідерства у мотивації працівників для подолання кризових явищ на підприємстві 113

Стасюк Ю. М., Кобченко А. А. Інформаційні технології та організаційна культура в забезпеченні сталого розвитку бізнесу 116

Стасюк Ю. М., Незнайко С. Г. Розвиток бізнесу на засадах інтернет-маркетингу в Європі 118

Стасюк Ю. М., Сидоренко К. Р. Вплив штучного інтелекту на управлінські рішення 121

Н а у к о в е в и д а н н я

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2025: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць

Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 3–4 квітня 2025 р.)

У семи томах

Том 6. Маркетинг та сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту

Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу відповідальність покладається на авторів

Відповідальний редактор *Біла К. О.*
Дизайн обкладинки *Біла К. О.*
Оригінал-макет *Павлов Р. А., Біла К. О.*

Підп. до друку 27.04.22. Формат 60x84$^{1}/_{16}$. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 7,0. Тираж 90 пр. Зам. № 0425-03/6.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com