

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ФАКУЛЬТЕТ ІСТОРІЇ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту



II Всеукраїнська
науково-практична конференція

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Збірник тез доповідей

28 квітня 2026 року

Ужгород
2026

УДК 005:339.138:330-044.382(477)(043.2)

А43

Актуальні виклики менеджменту та маркетингу в умовах відновлення економіки України: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 28 квітня 2026 р.). – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2026. 216 с. [Електронне видання]. ISBN 978-617-8576-29-5

Збірник підготовлено за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні виклики менеджменту та маркетингу в умовах відновлення економіки України», яка відбулася 28 квітня 2026 року в ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Проведення конференції було спрямоване на поглиблення наукових досліджень сучасних тенденцій розвитку менеджменту та маркетингу в умовах трансформації та відновлення економіки України, обмін науковими і практичними напрацюваннями між студентами, молодими вченими, науково-педагогічними працівниками та фахівцями-практиками, а також на обговорення актуальних проблем упровадження інноваційних підходів до управління організаціями, розроблення ефективних маркетингових стратегій і механізмів антикризового управління. Окрему увагу було приділено активізації науково-дослідної роботи студентської молоді та формуванню професійних компетентностей у сфері бізнес-адміністрування, менеджменту та маркетингу.

Матеріали збірника відображають результати наукових досліджень учасників конференції, їхні теоретичні напрацювання, практичні ідеї та пропозиції щодо розвитку сучасних управлінських і маркетингових практик у контексті післякризового відновлення та підвищення конкурентоспроможності національної економіки України.

Матеріали подано у авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність вимогам чинного правопису і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.

**Рекомендовано до друку та опублікування
Вченою радою ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(протокол №8 від 28 травня 2026 р.) та
Редакційно-видавничою радою
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(протокол №5 від 22 травня 2026 р.)**

ISBN 978-617-8576-29-5

© ДВНЗ «УжНУ», 2026

СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

Голова організаційного комітету:

Олеся ДЮГОВАНЕЦЬ, кандидатка екон. наук, доцент, завідувачка кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

Заступник голови організаційного комітету:

Святослав ЖУКОВ, доктор екон. наук, с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

Члени організаційного комітету:

Юлія КОСТИНЕЦЬ, докторка екон. наук, професорка, проректорка з міжнародного співробітництва, професорка кафедри маркетингу, економіки, управління та адміністрування, ВНЗ «Національна академія управління» (м. Київ);

Світлана КОВАЛЬЧУК, докторка екон. наук, проф., професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова;

Наталія МАХНАЧОВА, кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри менеджменту та публічного управління, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ;

Олена ЗАРІЧНА, докторка екон. наук, доц., професорка кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Оксана КУРЕЙ, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Іванна ЗАДОРЖНА, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Василь ФЕДУРЦЯ, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Ганна БОНДАР, кандидат політ. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Вікторія ЗЕЛІЧ, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Михайло ШЕЛЕМБА, кандидат політ. наук, доцент, доцент кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

ЗМІСТ

СЕКЦІЙНІ ДОПОВІДІ

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

<i>Андрущакевич А.І.</i> Критичний аналіз наукових підходів до сутності ресурсного забезпечення підприємства	8
<i>Басараб К.М.</i> Стратегічна адаптивність та конкурентоспроможність логістичного підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)	10
<i>Бобіта Н.І.</i> Вплив моделей антикризового управління на організаційну адаптивність українських підприємств в кризових умовах	12
<i>Федурця В.П., Гецько Д.Д.</i> Стратегічне управління в антикризовому менеджменті підприємства в умовах нестабільності	14
<i>Голубовський М.А.</i> Менеджмент стартапів в умовах глобалізації та цифрової трансформації	16
<i>Дюгованець О.М., Логвіновський Д.М.</i> Тайм-менеджмент як фактор підвищення продуктивності праці в умовах цифровізації бізнесу	19
<i>Кирилюк О.В.</i> Стратегічне управління стартапом в умовах невизначеності: виклики та можливості	22
<i>Молнар Т.Я.</i> Особливості реалізації цифрової трансформації бізнесу в Україні	24
<i>Нитка І.М.</i> Інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси та її вплив на трансформацію ринку праці	26
<i>Петрунько М.О.</i> Особливості стратегічного та антикризового управління в умовах економічної нестабільності	29
<i>Рошко О.В.</i> Навички роботи III як нова компетенція менеджера	30
<i>Бабчинська О.І., Стаднюк С.</i> Особливості управління персоналом в умовах війни	32
<i>Задорожна І.В., Мельник С.І.</i> Управління інноваційним розвитком підприємства як інструмент стратегічної стійкості в умовах нестабільності	34
<i>Задорожна І.В., Русанова О.Ю.</i> Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення економічної результативності в умовах нестабільного ринкового середовища	37
<i>Хомеренчук Є.М.</i> Державна політика підтримки бізнесу в умовах воєнного стану в Україні	41
<i>Старенький Ю.В., Яковичин В.В.</i> Діджиталізація як інструмент інноваційного упарвління бізнесом	45
<i>Шоляк Я.В.</i> Напрями вдосконалення організаційної інтеграції у процесах злиття і поглинання міжнародних компаній (2024-2026 рр.)	49
<i>Зарічна О.В.</i> Стратегічні напрями адаптації підприємств України в умовах економічного відновлення	51

СЕКЦІЯ 2. МАРКЕТИНГ ТА ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ЕПОХУ ЗМІН

Тиличенко А.О., Ковальчук С.В. Інформаційна логістика в туризмі: від надання даних до управління емоційним комфортом мандрівника	55
Бакуліна О.С. Теоретичні аспекти формування іміджу бренду в соціальних мережах	57
Бондар Г.Л. Штучний інтелект у сучасному маркетингу: світовий досвід та Україна	58
Буткалюк А.М. Роль реклами у просуванні товарів і послуг	64
Федурця В.П., Данча Н.С. Генеративна оптимізація як новий вектор цифрових комунікацій бренду в епоху агентного штучного інтелекту	67
Зеліч В.В., Ледіда К.О. SMM-маркетинг як інструмент формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки	70
Зеліч В.В., Цебак О.Р. Вплив аналізу цільової аудиторії на вибір каналів комунікації підприємства	73
Кривка В.Р. Контент-маркетинг у формуванні лояльності споживачів	76
Лещинськи В.В. Вплив штучного інтелекту на маркетинг і цифрові комунікації	78
Панкевич І.С. Інтернет-маркетинг та стратегія просування бренду в соціальних мережах	81
Зарічна О.В., Бокоч М.В. Організація системи дистрибуції підприємства на засадах маркетингової логістики	83
Зарічна О.В., Галігузова К.Д. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах	84
Цебак О.Р. Вплив аналізу цільової аудиторії на вибір каналів комунікації підприємства	86
Андрашинець К.І. Роль соціальних мереж у сучасних бізнес-комунікаціях	88
Бонка К.Р. Невизначеність і ризики в маркетинговій діяльності підприємства та шляхи їх мінімізації (на прикладі ТОВ «Розетка»)	92
Вовк І.А. Стратегічне маркетингове планування як основа розвитку підприємств сфери дозвілля та відпочинку	94
Гавриленко С.Т. Проблеми та ефективність стратегічного маркетингового планування підприємств в умовах нестабільного середовища	96
Горбатюк В.Є. Планування маркетингової діяльності підприємства на міжнародних ринках (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)	98
Губаш Х.В. Стан та особливості некомерційного маркетингу товариства червоного хреста України	100
Жуков С.А., Вовк І.А. Виставки та ярмарки як інструмент маркетингової діяльності промислових підприємств	103
Козуб Ю.М. Планування маркетингової діяльності підприємства на міжнародних ринках (на прикладі ДП «КК «РОШЕН»)	105
Партика К.М. Організаційно-логістичні аспекти подієвого туризму та їх маркетингове забезпечення	107
Селеш-Нодь І.Т. Стратегічне планування маркетингу у середовищі цифрових комунікацій (на прикладі ПРАТ «КІЇВСТАР»)	110

Черленяк І.І., Яворська Д.Ю. Активний маркетинг етно-ресторану «ПОРЯДНИЙ ГАЗДА»	112
Ходак В.В. GEO: нова логіка видимості бренду в епоху ші-відповідей та нульових кліків	114
Щербань Я.О. Вплив соціальних мереж на поведінку сучасного споживача	116
Богданович А.О. Цифровізація логістики туристичних послуг як фактор підвищення задоволеності туристів	119
Суходольська А.І. Логістика пасажирських перевезень як складова туристичного маркетингу	121
Федоришен В.Г. Публічний лістинг як маркетингово-фінансовий механізм залучення інвестиційного капіталу для відновлення та розвитку українського бізнесу	124
Топій Д.А. Раціональна та імпульсивна моделі споживчої поведінки: порівняльний аналіз	128
Старенький Ю.В., Яковичин В.В. Соціальні мережі як інструмент просування бізнес-проектів	131

СЕКЦІЯ 3. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ ТА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ

Гелетей Е.С. Формування позитивного бренду українських компаній на міжнародному ринку	136
Саранча М.С. Бренд-менеджмент та формування позитивного іміджу України та українського бізнесу на міжнародній арені	139
Зарічна О.В., Волохія Д.І., Ганусин Л.М. Маркетинг як механізм активізації соціально-економічного розвитку регіону	141
Мигалейко К.В. Значення бренду «ДІЯ» у формуванні образу України, як цифрової країни світу	143
Удовіченко К.І. Дронова індустрія як складова міжнародного бренду України	146

СЕКЦІЯ 4. ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗМІН

Андрашко А.П. Управління віртуальними та гібридними командами: оцінка ефективності комунікаційних платформ й інструментів контролю продуктивності	149
Артемчук Д.В. Конфлікти в команді та ефективні шляхи їх подолання	151
Бабчинська О.І., Банкова А.Ю. Самоменеджмент як інструментальна основа саморозвитку персоналу інноваційно-активного підприємства	154
Бих Є.В. Від викликів до можливостей: методологічні основи та практичні інструменти реалізації віртуального тімбілдингу	157
Горбатюк В.Є. Механізми адаптивного управління в умовах війни Бабчинська О. І., Гулько Н.В., Маляр Я.І. Стратегії лідерства та механізми управління командами в умовах високої турбулентності та організаційних трансформацій	159
Данканич Н.В. Застосування технік НЛП у сучасному менеджменті	163

Бабчинська О.І., Івчук М.Л., Сарапкіна В.С. Керівництво та організація роботи команд в умовах змін і невизначеності	165
Федуриця В.П., Йозефік Е.Й. Лідерство та управління командами в умовах невизначеності та змін	167
Бабчинська О. І., Кабанюк М. П. Лідерство та управління командами в умовах невизначеності та змін у воєнному часі	170
Микитюк О.І. Адаптація до праці та фактори її мотивації у бізнесі	172
Сапожнікова П.І. Лідерство та управління командами в умовах невизначеності та змін	175
Огородня В.С. Управління розподіленими командами в умовах воєнної кризи ..	177
Сойма Л.В. Емоційний інтелект як інструмент ефективного лідерства в умовах стресу та невизначеності	179
Янішин Р.І. Використання штучного інтелекту в управлінні командами: нові можливості та виклики для лідера	181
Курей О.А., Дешко І.І. Інфлюенс-маркетинг у цифровій економіці: регулювання рекламних інтеграцій та ризики в мирний та військовий час	185

СЕКЦІЯ 5. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Артьомова В.В. Економічна дипломатія України в умовах війни та післявоєнного відновлення	188
Мателешко Ю.П., Білоярцева П.С. Українсько-литовські відносини в контексті відновлення економіки країни та сучасних глобальних викликів	191
Шелемба М.М., Замлінська Н.М. Роль європейських грантових програм у підтримці українського бізнесу під час війни	193
Кушіль А.Б. Зернова угода 2022–2023 рр. як інструмент міжнародної економічної дипломатії	195
Леготай Т.З. Історичні уроки Пакту Молотова–Ріббентропа для сучасних міжнародних відносин України в умовах повоєнного відновлення	198
Решетар Д.О. Історичний досвід репараційних механізмів як чинник сучасної економічної безпеки та відновлення України	199
Присяжна В.Ю., Андрейко В.І. Політичні інтереси держав і їх вплив на ефективність глобальної співпраці та перспективи формування нового світового політичного порядку	201
Балєв Ю.Ю. США як ключовий партнер України у післявоєнному відновленні: історичні паралелі з їх участю у світових війнах	203
Сойма Л.В., Федько М.Д. Роль органів влади у забезпеченні розвитку регіонів .	
Зарічна О.В. Соціально-поведінкові чинники впливу на споживачів у процесі вибору товарів в умовах війни	206
Шелемба М.М., Великоклад Д.М. Роль міжнародних організацій у післявоєнному відновленні: історичний досвід та сучасні виклики для України	210
Музика А.О. Вплив воєнного фактору на євроінтеграційні процеси в Україні	213

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Андрущакевич А.І.,
студентка 5 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО СУТНОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній науковій літературі проблематика ресурсного забезпечення підприємства розглядається крізь призму різних теоретичних підходів, що зумовлює відсутність єдиного трактування цієї категорії. Це, своєю чергою, потребує критичного осмислення існуючих концепцій та їх порівняння.

Передусім, у межах ресурсно-орієнтованого підходу (RBV – Resource-Based View), який розвинув Дж.Барні, ресурси підприємства трактуються як основне джерело формування стійких конкурентних переваг. Автор наголошує, що лише ті ресурси, які відповідають критеріям VRIN (цінність, рідкісність, складність імітації, незамінність), можуть забезпечити довгострокову ефективність діяльності підприємства. При цьому, критерії VRIN формують конкурентну перевагу для підприємства-власника в наступних аспектах:

- цінність (Valuable – V) ресурсу означає, що він дозволяє підприємству реалізовувати стратегії, які підвищують ефективність, знижують витрати або допомагають використати ринкові можливості/нейтралізувати загрози;
- рідкісність (Rare – R) ресурсу означає, що він не перебуває в розпорядженні великої кількості конкурентів;
- неідеальна відтворюваність, або складність імітації (Imperfectly Imitable – I) означає, що в конкурентів існує дуже мала ймовірність відтворити ресурс для своїх потреб. Це часто пов'язано з унікальною історією компанії-власника ресурсу, складними соціальними зв'язками або високою складністю технології;
- незамінність (Non-substitutable – N) ресурсу означає відсутність прямих стратегічних замінників, які дозволили б конкурентам досягти аналогічних результатів [1].

Перевагою цього підходу є його стратегічна спрямованість та акцент на внутрішніх факторах розвитку підприємства. Водночас слабким місцем RBV є певна статичність, оскільки він недостатньо враховує динаміку зовнішнього середовища та швидкість змін у сучасній економіці. Таке обмеження частково усувається в концепції динамічних спроможностей, запропонованій Д.Тісом. На відміну від RBV, його підхід фокусується не стільки на наявності ресурсів, скільки на здатності підприємства їх трансформувати, інтегрувати та переорієнтовувати відповідно до змін середовища [2]. Сильна сторона цієї концепції полягає в її адаптивності та орієнтації на інноваційний розвиток. Проте її недоліком є складність практичного застосування, оскільки динамічні здібності важко формалізувати та кількісно оцінити.

У свою чергу, сучасні прикладні підходи до управління ресурсами, представлені в роботах міжнародних аналітичних платформ (зокрема Atlassian, ProFinda), трактують ресурсне забезпечення як процес ефективного планування, розподілу та контролю використання ресурсів [3; 4]. Перевагою цих підходів є їх практична орієнтованість та чітка прив'язка до управлінських функцій. Однак вони мають інструментальний характер і не розкривають глибинної економічної сутності ресурсів як джерела конкурентних переваг.

Українські науковці, зокрема представники вітчизняних економічних шкіл (ХНЕУ та ін.), розглядають ресурсне забезпечення через категорію ресурсного потенціалу підприємства, підкреслюючи взаємозв'язок між наявністю ресурсів і результатами діяльності [5-8]. Такий підхід є більш комплексним, оскільки поєднує кількісні та якісні характеристики ресурсів. Водночас у багатьох дослідженнях українських науковців спостерігається певна теоретична узагальненість і недостатня увага до сучасних викликів, таких як цифровізація чи глобалізація ресурсних ринків.

Порівняльний аналіз дозволяє виділити ключові відмінності між підходами до трактування сутності ресурсного забезпечення підприємства:

- концепція RBV – акцент на унікальності ресурсів як джерелі конкурентних переваг;
- концепція динамічних спроможностей – акцент на здатності підприємства змінювати та комбінувати ресурси;
- прикладні управлінські підходи (Atlassian, ProFinda) – акцент на процесах планування та контролю ресурсів;
- підходи українських дослідників – акцент на ресурсному потенціалі як інтегральній характеристиці.

Таким чином, жоден із підходів не є вичерпним. RBV забезпечує глибоке стратегічне розуміння ролі ресурсів, але потребує доповнення динамічним аспектом. Концепція динамічних спроможностей, своєю чергою, розширює це бачення, але є складною для практичного застосування. Прикладні підходи забезпечують інструментарій управління, проте не враховують стратегічну складову в повному обсязі. Вітчизняні дослідження формують системне бачення ресурсного забезпечення, але потребують інтеграції сучасних міжнародних концепцій.

Узагальнюючи, доцільно розглядати ресурсне забезпечення підприємства як інтегративну категорію, що поєднує: (а) стратегічний аспект (формування конкурентних переваг); (б) процесний аспект (управління ресурсами) і (в) динамічний аспект (адаптація до змін середовища). Такий синтез підходів дозволяє більш повно розкрити економічний зміст ресурсного забезпечення та підвищити ефективність його організації в умовах сучасної економіки.

Список посилань на джерела

1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. №17.1. Р. 99-120. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%25202022/Barney%2520\(1991\).pdf&ved=2ahUKEwii3eby0IiUAxWr4AIHHbqFBL8QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw1kGRYuUKYs6JHOKo2G5lSk](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%25202022/Barney%2520(1991).pdf&ved=2ahUKEwii3eby0IiUAxWr4AIHHbqFBL8QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw1kGRYuUKYs6JHOKo2G5lSk) (Дата звернення: 03.04.2026)

2. Teece D.J. *Dynamic Capabilities: Foundational Concepts. of Elements in Business Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2025. URL: <https://www.cambridge.org/core/elements/dynamic-capabilities/90101DC1EA1A6AFF9228C3FA4CD31930> (Дата звернення: 07.04.2026)
3. Atlassia. What is resource management & how to get started. URL: <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/resource-management> (Дата звернення: 07.04.2026)
4. Driscoll A. A Complete Guide to Resource Management: From the Basics to Real-World Impact. ProFinda. 2025, Oct. 16. URL: <https://www.profinda.com/resources/guides/resource-management/> (Дата звернення: 15.04.2026)
5. Havrylchenko O. Economic growth potential of an enterprise in the contours of the innovative and investment development model. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім.С.Кузнеця*. 2024. №1. С.34-36. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MV-1-2024.pdf> (Дата звернення: 18.04.2026)
6. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С.75-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14> (Дата звернення: 18.04.2026)
7. Гарбар А.В., Рабаджи Т.П., Шабатура Т.С. Ресурсний потенціал підприємства: суть та структура. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*. 2023, 15 Dec. С.20-21.
8. Мазур О., Мазур Д., Бетлінський О. Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. №334(5). С.14-19.

* Науковий керівник: Курей Оксана Андріївна – кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес- адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Басараб К.М. *,
студентка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

СТРАТЕГІЧНА АДАПТИВНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

В умовах сучасної економічної нестабільності стратегічне управління логістичними підприємствами вимагає переходу від класичних статичних моделей до концепції стратегічної стійкості. Сфера поштового зв'язку України сьогодні перебуває на етапі фундаментальної трансформації, де ключовим вектором розвитку є інтеграція у глобальні логістичні ланцюги. Кейс ТОВ «Нова пошта» демонструє унікальний приклад того, як приватний бізнес перетворюється на міжнародну екосистему, адаптуючись до критичних безпекових та енергетичних викликів[1].

Ефективність обраної стратегії підтверджується стабільною позитивною динамікою фінансових результатів протягом 2023–2025 років. Попри воєнні ризики, компанія зуміла забезпечити зростання активів та високий рівень операційної рентабельності, що дозволяє фінансувати інноваційний розвиток за рахунок власних ресурсів. Такий фінансовий фундамент став основою для агресивної інвестиційної політики, спрямованої на автоматизацію процесів та розширення територіальної присутності.

Таблиця 1

Динаміка доходів від реалізації продукції

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (абсолютна величина)	+12 781 845	+8 311 000	+9 373 124
Чистий дохід від реалізації продукції (відносна величина)	+54%	+22,8%	+21%

Примітка: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства [2]

Ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства є його стратегічне домінування у високотехнологічному сегменті ринку. Порівняльний аналіз із головним конкурентом — АТ «Укрпошта» — виявляє чітку спеціалізацію гравців. У той час як державний оператор зосереджується на виконанні соціальних функцій та обслуговуванні віддалених регіонів, ТОВ «Нова пошта» робить ставку на технологічну перевагу та швидкість. Розбудова мережі поштоматів як ключового каналу самообслуговування дозволила компанії мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити максимальну зручність для клієнта за принципом «останньої милі»[3,4].

Особливе значення в антикризовому менеджменті підприємства має стратегія енергонезалежності та інфраструктурної автономності. Впровадження децентралізованих джерел живлення та незалежних систем зв'язку стало вирішальною перевагою у періоди блекаутів, гарантуючи безперебійність сервісу. Крім того, розвиток власної авіалогістики та запуск фулфілмент-центрів дозволили компанії отримати контроль над усіма етапами руху вантажу, нівелюючи ризики сторонніх перевізників.

Результати проведеного SWOT-аналізу вказують на те, що головною стратегічною можливістю для компанії є подальша міжнародна експансія. Вихід на ринки ЄС під брендом Nova Post не лише диверсифікує ризики, а й сприяє формуванню позитивного іміджу українського бізнесу на міжнародній арені. Хоча компанія стикається із загрозами дефіциту кадрів та зростанням витрат, її здатність до впровадження цифрових інновацій та гнучкість управлінських рішень забезпечують стійке лідерство[5].

Таким чином, конкурентна стратегія ТОВ «Нова пошта» базується на синергії технологічності, автономності та територіального масштабування. Досвід підприємства доводить, що в умовах нестабільного середовища виграє та модель управління, яка здатна швидко трансформувати виклики у нові точки зростання, забезпечуючи високу якість сервісу за будь-яких обставин.

Список посилань на джерела

1. Євтушок О. В., Макарова Т. О. Маркетингові дослідження споживчого ринку компанії «нова пошта» в умовах цифровізації, глобалізації та воєнного стану. Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси). 2025. С. 3–8.
2. 31316718 – ТОВ НОВА ПОШТА. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/>
3. Новини логістики та e-commerce: Нова пошта, Алло, Petslike, Укрпошта та інші. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/news/novini-logistiki-e-commerce-8-25/>
4. Interfax-Ukraine. "Нова пошта", "Meest Експрес" у 2023 р. збільшили доходи від поштових і кур'єрських послуг, "Укрпошта" скоротила показник - НКЕК. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/979768.html>
5. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млрд грн інвестицій – підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні. Нова пошта | Новини. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>

**Науковий керівник: Дюгованець Олеся Михайлівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

Бобіта Н.І.*,
*студентка 1 курсу, спеціальність D3 Менеджмент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ВПЛИВ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ АДАПТИВНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасні українські підприємства функціонують у складних умовах, які характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності. Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна суттєво вплинули на економічне середовище, змусивши бізнес переглянути підходи до управління, організації роботи та взаємодії з персоналом. У таких умовах підприємства не можуть ефективно функціонувати без здатності швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових викликів.

Метою дослідження є визначення впливу моделей антикризового управління на формування організаційної адаптивності українських підприємств у кризових умовах.

Організаційна адаптивність розглядається як здатність підприємства гнучко змінювати свою діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища, включаючи внутрішні процеси, структуру управління та підходи до ведення бізнесу. Як зазначає Л. Г. Шморгун, криза є переломним моментом у розвитку організації, який вимагає перегляду традиційних методів управління та пошуку нових підходів [1]. Саме в кризових умовах стає зрозуміло, наскільки підприємство готове до змін і чи здатне воно зберегти свою ефективність.

Антикризове управління, у свою чергу, є системою управлінських рішень і заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям або мінімізацію їхніх наслідків. Воно включає не лише реакцію на вже наявні проблеми, а й прогнозування ризиків, планування дій та постійний моніторинг ситуації. У сучасних умовах це стає одним із ключових напрямів управління підприємством.

У науковій літературі виділяють різні моделі антикризового управління, серед яких найбільш поширеними є реактивна та проактивна. Реактивна модель передбачає швидке реагування на кризові явища, що вже виникли, та спрямована на мінімізацію їхніх негативних наслідків. Проактивна модель, навпаки, орієнтована на попередження криз і підготовку підприємства до можливих ризиків. Як зазначають О. Б. Гудзинський та В. В. Кононенко, поєднання цих підходів у межах стратегічного управління дозволяє сформувати більш ефективну модель функціонування підприємства в умовах нестабільності [2].

Крім того, важливо враховувати, що антикризове управління не обмежується короткостроковими заходами. Воно має бути інтегроване в загальну стратегію розвитку підприємства. У цьому контексті М. О. Орехов підкреслює, що післякризовий період потребує не лише відновлення діяльності, але й модернізації бізнес-моделей та переосмислення стратегічних цілей [3]. Це означає, що ефективне антикризове управління має довгостроковий характер.

Важливу роль у забезпеченні адаптивності підприємства відіграє лідерство. У кризових умовах керівник стає ключовою фігурою, від якої залежить здатність організації швидко реагувати на зміни, зберігати стабільність і підтримувати команду. За результатами досліджень, ефективне антикризове лідерство базується на відкритій комунікації, швидкому прийнятті рішень та формуванні довіри між керівником і працівниками [4]. Саме ці якості дозволяють зменшити рівень невизначеності та підтримати працездатність колективу.

Не менш важливим фактором є управління персоналом. В умовах війни українські підприємства змушені впроваджувати нові підходи до організації праці. Зокрема, це стосується використання дистанційної роботи, гнучких графіків, а також заходів психологічної підтримки працівників. Як зазначають Т. Цалко, С. Невмержицька та А. Птуха, такі підходи сприяють збереженню людського капіталу та підвищенню стійкості підприємства до кризових явищ [5].

З урахуванням зазначеного, можна виділити комплексну модель антикризового управління, яка включає такі основні елементи:

- оперативне реагування на кризові ситуації;
- стратегічне планування та підготовку до майбутніх ризиків;
- ефективне лідерство та налагоджену комунікацію;
- сучасні підходи до управління персоналом.

Впровадження такої моделі дозволяє підприємствам не лише зменшити негативні наслідки криз, а й використовувати їх як можливість для розвитку. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися, отримують конкурентні переваги та можуть ефективніше функціонувати навіть у складних умовах.

Таким чином, організаційна адаптивність українських підприємств у кризових умовах значною мірою залежить від ефективності застосування моделей антикризового управління. Найбільш результативним є комплексний підхід, що

поєднує оперативність, стратегічне мислення, ефективне лідерство та увагу до персоналу. Саме це забезпечує не лише стабільність діяльності підприємства, а й створює основу для його подальшого розвитку в умовах післякризового відновлення.

Список посилань на джерела

1. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : підручник. Київ : НАДУ при Президентіві України, 2010. 456 с.
2. Гудзинський О. Б., Кононенко В. В. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. С. 67–73.
3. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення // Журнал європейської економіки. 2023. Т. 22, № 2. С. 85–92.
4. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 2 (96). С. 45–52.
5. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. С. 112–118.

**Науковий керівник: Дюгованець Олеся Михайлівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Федуриця В.П.,
к.е.н., доц, доцент кафедри
бізнес-адміністрування, маркетингу
та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Гецько Д.Д.,
студентка спеціальності «Менеджмент»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сьогодні бізнес майже постійно працює в умовах, де складно щось передбачити наперед. Навіть якщо підприємство зараз тримається стабільно, це не означає, що через короткий час усе не зміниться. Ринок реагує швидко - ціни стрибають, постачання можуть зупинитися, попит змінюється без чіткої логіки. У таких умовах компанії часто змушені приймати рішення буквально «по ходу».

Через це звичайного реагування на проблеми вже не вистачає. Якщо діяти тільки тоді, коли щось зламалося або пішло не так, підприємство фактично постійно запізнюється. Тому важливо хоча б приблизно розуміти, що може статися далі, і як на це можна буде відповісти.

Стратегічне управління в цьому випадку більше про загальне розуміння ситуації, ніж про формальні плани. Це не щось, що просто записується на папері, а

скоріше спроба тримати в голові напрям руху підприємства і можливі варіанти розвитку подій. Воно дозволяє не зациклюватися тільки на щоденних проблемах, а дивитися трохи ширше.

В антикризовому менеджменті стратегія працює як певний “каркас”. Вона не робить бізнес захищеним від криз, але допомагає не розгубитися, коли вони з’являються. Якщо є хоча б мінімальне розуміння можливих ситуацій, рішення приймаються спокійніше і без зайвої паніки.

Починається все з аналізу. І тут важливо дивитися не тільки назовні, а й усередину підприємства. Як воно реально працює, де є слабкі місця, наскільки злагоджені процеси, чи вистачає ресурсів і людей.

Один із найпростіших інструментів - SWOT-аналіз. Він допомагає розкласти ситуацію по полицях: що у нас виходить добре, що просідає, які є можливості і що може створити проблеми. Наприклад, підприємство може мати нормальне виробництво, але сильно залежати від одного постачальника. Поки все стабільно, це не дуже відчувається, але в кризі одразу стає слабким місцем.

Є ще PEST-аналіз. Він більше про зовнішні умови: економіку, політику, соціальні зміни і технології. Це те, на що компанія не впливає напяму, але від чого залежить її робота.

Окремо варто згадати сценарний підхід. Його суть досить проста - не розраховувати тільки на один варіант розвитку подій. Зазвичай розглядають кілька сценаріїв: умовно нормальний, кризовий і більш позитивний. І під кожен із них хоча б приблизно продумують, як діяти. Це допомагає не «зависати», коли ситуація різко змінюється.

Важлива частина - це внутрішня організація. У складні періоди часто стає видно, що частина процесів працює не дуже ефективно або просто зайва. Тоді доводиться щось спрощувати, прибирати зайві кроки, інколи переглядати структуру управління. Це не завжди комфортно, але без цього важко рухатися далі.

Ще один момент - диверсифікація. Якщо підприємство тримається тільки на одному напрямі або одному ринку, воно стає вразливим. Коли ж є кілька напрямів, ситуація більш стабільна, бо ризики не концентруються в одному місці. Часто це проявляється через розвиток онлайн-продажів або пошук нових каналів роботи з клієнтами.

Але навіть добре продумана стратегія нічого не дає без людей. Саме вони її реалізують. Тому важливо, щоб працівники розуміли, що відбувається в компанії, і куди вона рухається. У кризові моменти особливо важливо нормально спілкуватися всередині команди, щоб не було зайвого напруження або непорозумінь.

І, звісно, багато залежить від керівника. Він фактично задає тон усьому підприємству. Якщо він спокійно пояснює рішення і тримає ситуацію під контролем, це передається всій команді. Якщо навпаки - з’являється хаос і невпевненість.

У підсумку стратегічне управління в антикризовому менеджменті - це не якась теорія для підручників. Це спосіб більш адекватно працювати в умовах нестабільності. Воно не прибирає ризики, але дозволяє краще їх розуміти і не діяти напмання, коли ситуація змінюється.

Список посилань на джерела

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 384 с.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 360 с.
3. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Стратегічний маркетинг і менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 272 с.
4. Бланк І. О. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ : Ніка-Центр, 2022. 512 с.

*Голубовський М.А.**,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр», 2 курсу, група М-21д
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАПІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Стартап-середовище сьогодні проходить через фундаментальну перебудову, яка пов'язана з одночасною дією двох потужних процесів поглиблення глобалізаційних зв'язків та стрімкої цифровізації всіх сфер господарської діяльності. Ще десять років тому стартапом зазвичай вважали невелику команду розробників, що працює над локальним продуктом, тоді як нині межі між національними ринками для молодих технологічних компаній стали значною мірою умовними, а можливість вийти на міжнародну аудиторію з'являється вже на етапі MVP. Водночас українські стартапи змушені діяти в умовах війни, обмеженого доступу до капіталу та постійної еміграції технічних кадрів, що додатково підвищує вимоги до якості управлінських рішень. Дослідження показують, що в Україні формується новий тип підприємництва, орієнтованого на використання цифрових платформ та екосистемних ефектів, а станом на 2024 рік частка стартапів, які працюють у форматі повністю розподілених команд, перевищила 60 % [1, с. 238]. Разом із тим близько 90 % усіх нових стартап-проектів припиняють існування протягом перших трьох років переважно через неадекватність управлінських моделей викликам цифрової економіки [4, с. 16]. Така статистика свідчить про суперечність між величезним потенціалом цифрової трансформації та реальною здатністю засновників використати цей потенціал, що й визначає актуальність розгляду особливостей менеджменту стартапів у нових умовах з метою систематизації ключових управлінських підходів, які дозволяють стартапам ефективно функціонувати на перетині глобалізаційних та цифрових процесів.

Розглядаючи сутність сучасного стартап-менеджменту, варто звернути увагу на те, що класичні моделі управління, які працювали для малого і середнього бізнесу двадцять років тому, сьогодні втратили більшу частину своєї релевантності. Сучасна стартап-екосистема вийшла за межі простої сукупності стартапів, інвесторів та акселераторів і перетворилася на складну мережу взаємозалежних акторів, включаючи університети, корпоративні інноваційні підрозділи, державні інституції та міжнародні фонди [3, с. 170]. У цьому новому середовищі управлінська роль

засновника полягає не стільки в контролі над ресурсами, скільки в координації відносин між учасниками екосистеми, що вимагає принципово інших компетенцій мережевого мислення, навичок ведення переговорів із гетерогенними стейкхолдерами, здатності швидко інтегрувати сторонні сервіси у власний продукт. Цікаво, що частка стартапів, які використовують хоча б три зовнішні платформні сервіси (хмарні обчислення, платіжні системи, аналітичні інструменти) вже на стадії seed, сягнула 78 %, і ця цифра добре ілюструє глибину залежності молодих компаній від цифрової інфраструктури, яку вони не контролюють.

Глобалізаційний контекст додає до цієї картини ще один шар складності. Досвід азійських країн, зокрема Китаю, демонструє, як національна стартап-екосистема може виступати окремим об'єктом державної політики, коли цілеспрямовано формуються сприятливі умови для швидкого масштабування проєктів на внутрішньому ринку з подальшим виходом на зовнішні [2, с. 67]. Для українських засновників такий досвід є повчальним у тому сенсі, що він показує обмеженість суто ринкового підходу: без підтримуючої інфраструктури технопарків, пільгових податкових режимів, доступу до венчурного капіталу навіть найперспективніша ідея може не знайти своєї аудиторії. Водночас глобалізація породжує специфічний управлінський виклик, який можна назвати парадоксом локальної ідентичності. Стартап, що планує працювати на глобальному ринку, змушений балансувати між універсальністю свого ціннісного пропозиції та необхідністю враховувати культурні особливості цільових країн, і цей баланс стає одним із ключових предметів стратегічного планування ще на етапі створення продукту.

Цифрова трансформація, у свою чергу, переосмислює самі операційні процеси всередині стартапу. Якщо раніше стандартною практикою була поступова розбудова команди з локалізацією в одному офісі, то сьогодні домінуючою моделлю стає децентралізоване управління з використанням хмарних інструментів комунікації, систем управління проєктами та автоматизованих піплайнів розробки. Успішне впровадження штучного інтелекту в операційні процеси стартапу може скорочувати витрати на обслуговування клієнтів на 35–40 % [4, с. 19], однак тут є суттєва пересторога: занадто швидка автоматизація без належного розуміння клієнтського досвіду часто призводить до втрати лояльності аудиторії, і саме баланс між технологічною ефективністю та людяністю взаємодії стає ознакою зрілого управління. Особливо цікавим видається питання адаптивного ціноутворення, яке в умовах цифрових ринків перетворилося з допоміжної функції на повноцінний стратегічний інструмент. Динамічне коригування цін на ранніх стадіях дозволяє стартапам не просто збільшувати виручку, а отримувати цінну інформацію про еластичність попиту в реальному часі, а впровадження алгоритмічних моделей ціноутворення може підвищувати маржинальність на 12–18 % навіть у висококонкурентних сегментах [5, с. 171]. Ціна сьогодні це не фіксована властивість товару, а рухомий параметр, який безперервно оптимізується на основі поведінкових даних.

Окремо варто зупинитися на питанні фінансування та взаємодії з інвесторами. Венчурний ринок в умовах глобалізації став значно прозорішим, і це водночас спростило пошук капіталу, і посилило конкуренцію між проєктами за увагу фондів. Українські стартапи часто застрягають у так званій «долині смерті» під час переходу

від посівної стадії до Series A, і саме управлінські рішення щодо метрик, комунікації з інвесторами та побудови юридичної структури компанії визначають, чи вдасться цей перехід здійснити. Проекти, засновники яких ще на ранньому етапі переносять юридичний домициль у юрисдикції з розвиненою венчурною інфраструктурою, мають відчутно вищі шанси залучити міжнародний капітал, хоча розплачуються за це складнощами з оподаткуванням та репатріацією прибутків.

Отже, управління стартапом сьогодні – це мистецтво балансування між глобалізаційними, технологічними, екосистемними та культурними силами, ніж чітко регламентована дисципліна. Виграє тут не той засновник, у кого найжорсткіші процедури, а той, хто вміє швидко перебудувати бізнес-модель під тиском зовнішніх змін і при цьому не втратити початкову суть свого продукту. Українським командам логічно шукати свою нішу не в масштабуванні, а в глибокій технологічній експертизі та швидкості реакції – саме в цьому поки що складно конкурувати з нами на глобальному ринку. Цікавим напрямом для подальших досліджень могло б стати емпіричне вивчення того, як українські стартапи перебудовуються під тиском воєнного часу і які саме управлінські рішення реально витягують їх назад до інноваційної активності.

Список посилань на джерела

1. Гребешкова О. М., Каряка М. А. Стратегічне підприємництво в Україні: цифрові можливості та екосистемні інновації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 233–247. URL: https://mail.business-inform.net/article/?abstract=2025_2_0_233_247&year=2025.
2. Логінова К., Миронова О., Язлюк Б. О. Аналіз екосистемних факторів стартап-проекту в сучасній економіці (на прикладі Китаю). *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 65–70. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/2025-1-11.pdf>.
3. Марченко О. І., Цикулова А. Е. Еволюція стартап-екосистеми: нові тренди та виклики. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 168–176. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2025_9_0_168_176&year=2025.
4. Найда І. С., Жекю А. А. Інноваційні підходи в управлінні стартапами в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 7. С. 14–22. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/download/196/207>.
5. Сергієнко О. А., Самусь П. О., Соснов І. І. Розробка стратегії адаптивного ціноутворення на ранніх стадіях розвитку стартапів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 164–174. URL: https://business-inform.net/article/?abstract=2025_3_0_164_174&year=2025.

**Науковий керівник: Іванченко Галина Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету*

Дюгованець О.М.,
*к.е.н., доц, завідувачка кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*
Логвіновський Д.В.,
*магістрант 1 року навчання
спеціальності D3 Менеджмент (ОПП Бізнес-адміністрування),
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифровізації економіки та активного розвитку інформаційних технологій питання ефективного використання робочого часу набуває особливої актуальності. Високий рівень конкуренції, швидкість прийняття управлінських рішень, дистанційний формат роботи та постійне інформаційне навантаження формують нові вимоги до організації праці персоналу. Саме тому тайм-менеджмент сьогодні розглядається як важливий інструмент підвищення продуктивності праці та ефективності функціонування підприємств.

Тайм-менеджмент являє собою систему методів, принципів та інструментів планування й організації часу, спрямованих на досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів. Основною метою тайм-менеджменту є оптимізація робочих процесів, підвищення особистої продуктивності працівників та раціональне використання робочого часу.

В умовах цифровізації бізнесу значно змінюється характер трудової діяльності. Використання цифрових платформ, онлайн-комунікацій, систем автоматизації та хмарних сервісів створює нові можливості для управління часом, але водночас породжує додаткові виклики. Зокрема, працівники стикаються з інформаційним перевантаженням, постійними повідомленнями, багатозадачністю та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

На думку українських науковців, ефективний тайм-менеджмент сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й зниженню рівня професійного стресу та покращенню організації бізнес-процесів [1]. У сучасних компаніях управління часом стає складовою корпоративної культури та важливим елементом системи менеджменту персоналу.

Цифровізація бізнесу значно розширила перелік інструментів тайм-менеджменту. Серед найбільш поширених цифрових рішень можна виділити електронні календарі, CRM-системи, програми для управління проєктами, трекери завдань та сервіси командної комунікації. Їх використання дозволяє автоматизувати рутинні процеси, покращити координацію роботи персоналу та оптимізувати використання робочого часу. Науковці зазначають, що використання сучасних інструментів тайм-менеджменту дозволяє скоротити непродуктивні витрати робочого часу та підвищити ефективність виконання професійних завдань працівниками [2].

Для кращого розуміння впливу цифрових інструментів на продуктивність праці доцільно узагальнити їх основні переваги (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив цифрових інструментів тайм-менеджменту на продуктивність праці

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Переваги для працівників	Вплив на продуктивність праці	Можливі недоліки
Google Calendar	Планування робочого часу та зустрічей	Оптимізація щоденного графіка, нагадування про завдання	Скорочення втрат часу та покращення самоорганізації	Надмірна залежність від цифрових нагадувань
Trello	Управління проєктами та контроль виконання завдань	Візуалізація етапів роботи, контроль дедлайнів	Підвищення ефективності командної роботи	Перевантаження великою кількістю завдань
Microsoft Teams	Командна комунікація та онлайн-взаємодія	Швидкий обмін інформацією, дистанційна співпраця	Скорочення часу на комунікацію та координацію	Інформаційне перевантаження повідомленнями
CRM-системи	Автоматизація бізнес-процесів і роботи з клієнтами	Централізований доступ до інформації	Підвищення швидкості прийняття рішень	Потреба у навчанні персоналу
Notion	Організація даних, нотаток і внутрішньої документації	Систематизація інформації та спільний доступ	Зменшення часу на пошук інформації	Складність адаптації для нових користувачів
Asana	Управління робочими процесами та командними проєктами	Контроль виконання індивідуальних і групових завдань	Підвищення дисципліни виконання роботи	Надлишковий контроль може викликати стрес
Slack	Оперативна корпоративна комунікація	Швидкий обмін файлами та повідомленнями	Прискорення внутрішніх бізнес-процесів	Відволікання через постійні сповіщення
Zoom / Google Meet	Проведення онлайн-зустрічей та нарад	Економія часу на фізичних переміщеннях	Підвищення гнучкості організації роботи	Втома від великої кількості онлайн-зустрічей
Toggl Track	Контроль та аналіз використання робочого часу	Моніторинг особистої продуктивності	Виявлення непродуктивних витрат часу	Може створювати психологічний дискомфорт
AI-помічники та автоматизовані сервіси	Автоматизація рутинних завдань	Скорочення навантаження на працівників	Зростання швидкості виконання операцій	Ризик зниження творчого підходу до роботи

Примітка: складено авторами на основі [1–4].

Дані таблиці свідчать, що цифрові інструменти тайм-менеджменту позитивно впливають на ефективність організації праці, комунікацію та контроль виконання завдань. Водночас надмірна цифровізація може спричиняти інформаційне перевантаження працівників, що потребує раціонального поєднання технологічних рішень із принципами ефективного управління робочим часом.

Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити гнучкість управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливо актуальним це стало після поширення дистанційного формату роботи, коли працівники отримали можливість самостійно організовувати власний робочий графік.

Зарубіжні дослідження підтверджують, що ефективне управління часом безпосередньо впливає на результати діяльності організації. Зокрема, автоматизація процесів та використання цифрових технологій дозволяють скоротити непродуктивні витрати часу та підвищити ефективність виконання професійних завдань [3; 4].

Водночас важливо враховувати, що надмірна цифровізація може мати й негативні наслідки. Постійний доступ до інформації та необхідність швидкого реагування на повідомлення нерідко призводять до емоційного вигорання, зниження концентрації уваги та перевтоми працівників. Саме тому сучасний тайм-менеджмент повинен поєднувати цифрові технології з принципами раціонального розподілу навантаження, пріоритезації завдань та дотримання балансу між роботою й особистим життям.

Таким чином, тайм-менеджмент у сучасних умовах виступає важливим фактором підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств. Використання цифрових інструментів управління часом сприяє оптимізації бізнес-процесів, покращенню організації праці персоналу та підвищенню ефективності управлінських рішень. У перспективі роль тайм-менеджменту в системі управління підприємством буде лише посилюватися, що обумовлено подальшим розвитком цифрових технологій та трансформацією сучасного бізнес-середовища.

Список посилань на джерела

1. Бондаренко Т. А. Тайм-менеджмент в умовах сучасних бізнес-процесів: теоретичні аспекти та практичне застосування // Вісник економічних і соціальних досліджень. 2023. Вип. 60(1). С. 14–19.
2. Черевко О., Назаренко С., Приймак К. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу // Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-54.
3. Wagner S., Ruhe M. A Systematic Review of Productivity Factors in Software Development. arXiv. 2018. URL: <https://arxiv.org/abs/1801.06475> (дата звернення: 16.03.2026)
4. Makowski P. T., Kajikawa Y. Automation-driven Innovation Management? Toward Innovation-Automation-Strategy Cycle. arXiv. 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2103.02395> (дата звернення: 12.03.2026)

Кирилюк О.В.,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр», 2 курсу, група М-21д
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

В умовах нестабільного ринкового середовища, обмеженості ресурсів, високої швидкості технологічних змін і складності прогнозування попиту стратегічне управління стартапом набуває визначального значення для його виживання та подальшого розвитку. Для стартапу стратегія вже не може зводитися до загального бачення продукту або наміру вийти на ринок. Йдеться про побудову такої системи рішень, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики, коригувати бізнес-модель і водночас зберігати потенціал масштабування. У цьому контексті доцільно зосередитися на тих елементах стратегічного управління, які забезпечують стійкість стартапу в умовах невизначеності: екосистемній інтеграції, адаптивному ціноутворенні, виборі релевантних метрик, фінансовій гнучкості та диференціації підходів до B2C і B2B ринків [2, с. 169]. До основних викликів стратегічного управління стартапом в умовах невизначеності належать нестабільність попиту, дефіцит фінансових ресурсів, висока швидкість технологічних змін і складність довгострокового прогнозування. Водночас саме ці умови відкривають нові можливості для гнучкого масштабування, швидкої адаптації бізнес-моделі, використання екосистемної підтримки та формування конкурентних переваг за рахунок інноваційності.

Однією з базових передумов ефективного стратегічного управління є врахування логіки стартап-екосистеми. Сучасний стартап розвивається не ізольовано, а в системі взаємодії з інвесторами, інкубаторами, акселераторами, освітніми установами, державними інституціями, корпораціями та технологічними хабами. Саме така взаємодія формує середовище, у якому прискорюється масштабування інновації, спрощується доступ до фінансування і підвищується стійкість до зовнішніх шоків. Водночас екосистема створює не лише можливості, а й нові вимоги: стартап має одночасно враховувати глобальні технологічні тренди, регуляторні обмеження, дефіцит кадрів і конкуренцію за інвестиції. Тому стратегічне управління в умовах невизначеності доцільно розуміти як управління не лише внутрішніми ресурсами, а й позицією стартапу в ширшій системі зв'язків, де адаптивність визначається якістю інтеграції у зовнішнє середовище [1].

Не менш важливим елементом є стратегія адаптивного ціноутворення, особливо на ранніх стадіях розвитку. На цьому етапі стартап не має права на жорстку цінову модель, оскільки попит ще не стабілізований, цінність продукту уточнюється, а ринкова реакція часто змінюється під впливом навіть незначних зовнішніх факторів. Саме тому адаптивне ціноутворення має спиратися на прогнозування внутрішніх і зовнішніх умов, визначення базової ціни, подальше коригування цінової політики та постійний контроль результату. Показовим є приклад стартапу Health Helper, на якому обґрунтовано, що ефективне управління ціною на ранніх стадіях пов'язане не

лише з прибутковістю, а й із позиціонуванням, капіталізацією та швидкістю ринкової адаптації [3]. У стратегічному сенсі це означає, що ціна для стартапу виконує не лише комерційну, а й сигнальну функцію: вона показує ринку рівень новизни, доступності та цільового сегмента продукту.

Умови невизначеності також вимагають зміни підходу до оцінки результативності. Для стартапу недостатньо контролювати лише виручку або темпи приросту клієнтів. На різних стадіях життєвого циклу релевантними є різні метрики. На посівній стадії критичними залишаються Burn Rate та Cash Runway; на етапі запуску MRR/ARR, CAC, Churn Rate, MAU/DAU, CSAT і Activation Rate; на стадії зростання LTV/CLV, валова маржа, K-factor і NPS; на етапі масштабування чистий прибуток, ROI, Cash Ratio та Debt to Equity [4, с. 24-25]. Отже, стратегічне управління стартапом має бути метрико-орієнтованим, але не фрагментарним: показники повинні оцінюватися у взаємозв'язку, інакше оптимізація одного параметра може погіршити загальну життєздатність бізнесу.

Окремого значення набуває фінансова стратегія стартапу. В умовах глокалізованих ринків вона повинна поєднувати управління активами, оптимізацію структури капіталу, контроль ліквідності, роботу з дебіторською заборгованістю та готовність до регуляторних коливань. Аналіз фінансових показників українських стартапів із секторів логістики, fintech та інновацій підтверджує, що адаптивність підвищується за рахунок поєднання фінансового планування з технологічними рішеннями, а інвестиції в людський капітал мають сильний позитивний зв'язок із прибутковістю [5, с. 171]. У поєднанні з маркетингово-логістичною диференціацією для B2C та B2B ринків це дає підстави розглядати стратегічне управління стартапом як комплексну систему рішень, де виживання забезпечується гнучкістю, а розвиток здатністю перетворювати невизначеність на керовану змінну.

Отже, стратегічне управління стартапом в умовах невизначеності є складною, багатовимірною системою рішень, що поєднує адаптивність, інтеграцію в екосистему, гнучке ціноутворення та метрико-орієнтований підхід до оцінки результатів. Ефективність такої системи визначається здатністю стартапу швидко реагувати на зміни середовища, оптимізувати використання ресурсів і водночас формувати стійкі конкурентні переваги, адже саме перетворення невизначеності на керований фактор розвитку стає ключовою умовою довгострокового успіху стартапу.

Список посилань на джерела

1. Бабаченко Л. В., Хоменко І. О., Рисак О. В. Стратегічне управління маркетинговою і логістичною діяльністю стартапів на B2C та B2B ринках в умовах ризиків. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6175>.
2. Марченко О. І., Цикулова А. Е. Еволюція стартап-екосистеми: нові тренди та виклики. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 168–176. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2025_9_0_168_176&year=2025.
3. Сергієнко О. А., Самусь П. О., Соснов І. І. Розробка стратегії адаптивного ціноутворення на ранніх стадіях розвитку стартапів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 164–174. URL: https://business-inform.net/article/?abstract=2025_3_0_164_174&year=2025.

4. Сергієнко О. А., Тонєва К. В., Самусь П. О. Метрики успіху стартапів: комплексний аналіз, контекстуальна адаптація та проблеми застосування. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 22–26. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/10-3-22-26.pdf>.

5. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Т. 4. № 63. С. 166–179. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4916>.

**Науковий керівник: Іванченко Галина Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету*

Молнар Т.Я.,
студентка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки та посилення глобальної конкуренції зумовлює зміну підходів до організації та управління бізнес-процесами. У зв'язку з цим актуальність дослідження визначається аналізом особливостей реалізації цифрової трансформації бізнесу. В Україні цей процес відбувається в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Якщо у країнах Західної Європи та США розвиток цифрової трансформації розгортався поступово – через послідовні етапи автоматизації, інформатизації та подальшої інтеграції технологій, то в Україні він має нерівномірний і прискорених характер. Це пояснюється не лише загальним рівнем економічного розвитку, і при цьому впливом зовнішніх факторів, які змушують бізнес діяти швидко, інколи навіть без достатньої підготовки.

Розглянувши особливості функціонування бізнесу, ми встановили, що великою мірою в Україні цифровізація бізнесу стимулюється державою. Через впровадження електронних серверів, цифрових платформ та механізмів формується середовище функціонування підприємств. У результаті, бізнес не просто стоїть на початку якихось нововведень, а змушений адаптуватись до тієї цифрової основи, що вже створена. Цей спосіб відрізняється від моделей інших країн, де цифрова трансформація здебільшого керується самим бізнесом.

Аналіз того, як цифрові зміни впроваджуються на практиці, засвідчує, що в нашій державі вони набули суто практичної спрямованості. Компанії запроваджують цифрові інструменти задля отримання швидкого результату, а саме: підвищення результативності своєї роботи, зменшення фінансових витрат та покращення якості обслуговування замовників. Як правило, цей процес диджиталізації починається саме

з клієнтського сервісу, що зумовлене жорсткою ринковою боротьбою та потребою швидко реагувати на динаміку попиту.

Один з прикладів є розвиток компанії «Нова пошта» [1], яка впровадила цифрову трансформацію на оптимізацію логістичних процесів та покращення клієнтського досвіду. Застосування мобільних додатків, систем для механізованої роботи з посилками та електронних інструментів моніторингу суттєво прискорило та вдосконалило виконання завдань. Водночас певні обов'язки стали покладені на самого користувача, що спричинило зменшення фінансових витрат підприємства та покращення якості наданих послуг.

Подібним прикладом є Monobank. Де компанія впровадила повністю цифрову модель обслуговування клієнтів. Мобільний додаток є основним каналом взаємодії, це дозволило не лише підвищити зручність користування, а й оптимізувати внутрішні процеси та суттєво скоротити витрати. Це дає підстави стверджувати, що цифрові зміни в Україні нерідко спрямовані на здобуття переваг на ринку завдяки вдосконаленню взаємодії з клієнтами [2].

Не менш показовим є розвиток цифрових рішень в агропромисловому комплексі. Якщо у сфері послуг основна увага приділяється клієнтському досвіду, то тут спрямована на ефективність виробництва. Прикладом є діяльність МНР та Kernel [3;4] які використовують цифрові диспетчерські центри для управління технікою в режимі реального часу. Тут цифровізація більше впливає на виробничі показники.

Можна зробити висновок, що в Україні у різних галузях економіки цифровізація має свої особливості. У сфері послуг орієнтиром є швидкість та зручність взаємодії з клієнтами, у логістиці – на оптимізацію процесів та використання аналітики даних, тоді як в агропромисловому секторі вся увага приділяється підвищенню ефективності виробництва. Використання GPS-моніторингу, інтернету речей та аналітичних систем дає змогу оптимізувати використання ресурсів і підвищувати продуктивність підприємств.

Процес цифрової трансформації супроводжується також низкою проблем. Серед них можна виокремити найголовніші, це обмежений доступ до фінансових ресурсів, нестачу кадрів та недостатній рівень цифрової культури. Через відсутність системного підходу окремі цифрові рішення не інтегруються в єдину систему, це знижує загальну ефективність трансформації.

Для підвищення ефективності цифрової трансформації бізнесу в Україні доцільно впровадити комплексний підхід, який охоплює інтеграцію цифрових інструментів у єдину систему управління, розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування довгострокових стратегій цифровізації. Також є важливим поєднання технологічних рішень із змінами в організаційній культурі, що сприятиме адаптивності підприємств до змін.

Таким чином, цифрова трансформація бізнесу в Україні формує власну специфічну модель розвитку, яка відрізняється від класичних підходів. Вона поєднує в собі складові вимушеної цифровізації, швидкої адаптації та прагматичного використання технологічних рішень. Водночас має і специфічний характер, зумовлений внутрішніми економічними умовами, так і впливом зовнішніх факторів.

Список посилань на джерела

1. Forbes Ukraine. Нова пошта URL: <https://forbes.ua/profile/nova-poshta-260> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. Сталій розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 223–228. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>
3. МХП. Слава Україні (Glory to Ukraine) URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 23.04.2026).
4. Kernel. Official website. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 23.04.2026).

**Науковий керівник: Бондар Ганна Леонідівна – к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Нитка І.М. *,

студент 1 курсу спеціальності ДЗ «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РИНКУ ПРАЦІ

Макроекономічне дослідження, реалізоване на основі моделі завдань (Task-Based Model), довело, що в сучасному світі вплив ШІ не обмежується масовим звільненням персоналу [5]. Технологія автоматизує стандартизовані завдання, створюючи ризики для фахівців початкового рівня. Водночас ШІ формує потужний ефект доповнення для досвідчених фахівців, чия праця базується на «неявних знаннях», співчутті та ухваленні складних управлінських рішень [6]. У світовому вимірі передбачається збільшення робочих місць (+78 млн до 2030 року) [1], що потребуватиме безпрецедентних інституційних зусиль для перекваліфікації.

Цей технологічний вплив поєднується з низкою важливих макроекономічних викликів. Світова економіка зіштовхується з геоекономічною роздробленістю, інфляційним тиском, потребою прискореного переходу до відновлюваних джерел енергії та демографічними переміщеннями. До того ж в світі спостерігаються тенденції зростання кількості людей похилого віку та брак робочої сили, а ринки, що розвиваються, стикаються з власними структурними труднощами. Наприклад, дослідження економічної ситуації в Індії фіксує явище «потрійного стиснення» середнього прошарку населення, що спричиняє колапс формування нових робочих місць у сфері «білих комірців» (падіння з 11% до 1% щорічного зростання), зниження реальних заробітних плат та стрімким зростанням неіпотечного боргу господарств [2]. За таких обставин запровадження ШІ розглядається бізнесом як головний важіль для впорядкування витрат та збільшення продуктивності, що неминуче призведе в майбутньому до заміщення окремих груп працівників.

Особливість штучного інтелекту полягає в тому, що його відносять до технологій загального призначення (General Purpose Technology). На відміну від минулих етапів промислових революцій, що заміщували переважно рутинну фізичну

працю, сучасний ШІ прямо впливає на розумові процеси, аналітику, творчі завдання та ухвалення керівних рішень, які досі вважалися виключною функцією висококваліфікованого людського капіталу [6].

На нашу думку, дослідження впливу ШІ на ринок праці вимагає глибокого вивчення теоретичних засобів заміщення та доповнення праці, зміни вимог до фахових здібностей, а також врахування національної специфіки. На окрему увагу заслуговує український контекст, де впровадження цифрових інновацій та штучного інтелекту відбувається під час повномасштабної війни, значної міграції та демографічної кризи, що перетворює ШІ з інструменту збільшення прибутку на життєво необхідний механізм підтримки державної стійкості.

Одним із основних чинників впровадження штучного інтелекту у бізнесі є його вплив на продуктивність. Згідно з матеріалами глобальної консалтингової компанії PwC, ШІ може посилити світовий економічний обсяг виробництва на 15 відсоткових пунктів до 2035 року [4]. Це означає додавання 1 відсоткового пункту до річних темпів зростання світового ВВП, що за своїми масштабами дорівнює економічному піднесенню доби індустріалізації у ХІХ столітті. Лише у 2025 році очікується перерозподіл близько 7,1 трильйона доларів прибутків між підприємствами на користь тих, які швидше пристосовуються до ШІ [4].

У 2025-2026 роках головним світовим напрямком стає розгортання «Агентного ШІ» та багатоагентних систем (Multi-Agent Systems) [2]. На противагу звичайному генеративному ШІ, який просто дає відповіді на запити, агентний ШІ здатний до самостійного міркування, стратегічного планування, залучення зовнішніх інструментів та послідовного виконання складних комплексних завдань з мінімальним втручанням людини. Працівники отримують у своє розпорядження цифрових помічників, перетворюючись на своєрідних «мікро-менеджерів» цифрових команд. У сфері програмування, за даними SoftServe, багатоагентні системи вже спроможні самостійно обстежувати технічну документацію, пропонувати архітектуру, писати складові та створювати перевірки, що прискорює життєвий цикл випуску продукту на 30-70% [2].

Мультимодальний ШІ може одночасно аналізувати та синтезувати відомості з різних джерел - тексту, зображень, аудіо, таблиць та відео. Цей тренд стає особливо значущим у поєднанні з технологією RAG (Retrieval-Augmented Generation). Інтеграція таких систем на рівні підприємства кардинально змінює механізми управління внутрішніми знаннями: точність генерування відповідей на підставі даних фірми зростає на 70%, а час на пошук необхідних відомостей співробітниками скорочується майже на 40% [2]. Окрім того, фізичний ШІ поєднує робототехніку з генеративними моделями і все частіше застосовується в логістиці, та на виробництві.

Незважаючи на війну, український ІТ-сектор та ринок ШІ демонструють значну витривалість. Згідно з дослідженнями Міністерства цифрової трансформації (в межах Стратегії WINWIN), станом на 2025 рік Україна займає другу позицію у Східній Європі за кількістю фірм, що працюють у сфері ШІ (нараховується 243 компанії, з яких 34 були засновані безпосередньо у 2020-2024 роках) [3]. Спільне опитування Міністерства цифрової трансформації та компанії Top Lead у 2025-2026 роках виявило, що штучний інтелект став «новим базовим рівнем» для українського

бізнесу. 93% опитаних українських суб'єктів господарювання підтвердили використання технологій ШІ у своїй поточній діяльності [3].

Наразі 62% бізнесів вже фіксують позитивний економічний ефект щодо показників продуктивності від використання ШІ. Проте, український ринок переважно використовує ШІ для локальної функціональної оптимізації, а не для глибинної трансформації бізнес-моделей. В умовах макроекономічних потрясінь, 71% компаній зазначають про відчутну нестачу працівників, в цій ситуації штучний інтелект стає не просто фактором конкурентної переваги, а запорукою функціонального виживання. 93% українських компаній вже використовують ШІ у своїй роботі [3].

Вважаємо за доцільне розглянути ефективний приклад використання сучасних технологій в українській компанії «Нова пошта». Так, в цій компанії було запроваджено технологію комп'ютерного зору для ревізії її відділень. В інших українських компаніях теж активно використовують сучасні технології, зокрема це стосується застосування операційної системи Kraken від DTEK для вирівнювання пошкодженої енергосистеми, впровадження RPA у металургії "Метінвесту" та використання прогностичної аналітики проти шахрайства в Monobank. Ці приклади доводять спроможність української економіки успішно адаптувати ШІ для вирішення критичних інфраструктурних викликів [3].

Окремо варто розглянути проблему створення правового поля для ШІ в Україні. Цей процес реалізується за адаптивною схемою "знизу-вгору" (bottom-up). Замість передчасного запровадження жорсткого законодавства, держава застосовує інструменти "нежорсткого права": регуляторні пісочниці, добровільні кодекси поведінки та методики оцінки впливу на права людини, що дозволяє бізнесу поступово підготуватися до імплементації норм EU AI Act. Головною перевагою цих процесів - є звільнення оборонного сектору від бюрократичних обмежень, що гарантує безперешкодний розвиток оборонних розробок, життєво важливих для національної безпеки. Відповідно, у стратегічній перспективі інтеграція штучного інтелекту означає перехід від ідеї технологічного занепокоєння до концепції «посилення праці», де ШІ бере на себе буденне навантаження, вивільняючи людський капітал для справ із вищою цінністю [6].

Отже, підсумовуючи все вищезазначене, приходимо до висновку, що оскільки технічні навички швидко втрачають актуальність та ефективність, вирішальною умовою збереження конкурентоспроможності на ринку праці стає здатність до постійного навчання. Головною перевагою працівника майбутнього загалом, та менеджера зокрема, буде не технічна обізнаність як така, а поєднання цифрової грамотності з людяністю та розвиненими «м'якими навичками» (емоційний інтелект, співчуття, гнучкість, творчість). Відповідно, максимальне використання економічних переваг від ШІ вимагатиме комплексних інституційних політик, спрямованих на перекваліфікацію персоналу та збалансоване регулювання всіх цих процесів.

Список посилань на джерела

1. [Kitty Wheeler](https://technologymagazine.com/articles/wef-report-the-impact-of-ai-driving-170m-new-jobs-by-2030) WEF: How AI Will Reshape 86% of Businesses by 2030 January 14, 2025 <https://technologymagazine.com/articles/wef-report-the-impact-of-ai-driving-170m-new-jobs-by-2030>

2. Абдулліна М. Що відбуватиметься на ринку праці у 2025? 28 лютого 2025. URL: <https://hurma.work/blog/rinok-praczi-2025/>

3. Як ІІІ змінює роботу українського бізнесу: результати опитування. 8 січня 2026. URL: <https://ai.thedigital.gov.ua/news/How%20AI%20is%20changing%20Ukrainian%20business%20Survey%20findings>

4. Катасонов О. Погляд на використання штучного інтелекту без страху: глобальний барометр зайнятості у сфері ІІІ, 2025. серпень 21, 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/vykorystannya-shtuchnoho-intelektu-vplyv-na-rynok-pratsi.html>

5. AI and the future of jobs: An update. URL: <https://www.lmiforall.org.uk/2025/01/ai-and-the-future-of-jobs-an-update/>

6. [Greg Emerson](#), [Matthew Kropp](#), [Julie Bedard](#), [Lisa Kraye](#), Viacheslav Romanov, Megan Hsu, Luis Sanchez Boedo, and Diya Mohnot. AI Will Reshape More Jobs Than It Replaces. april 03, 2026. URL: <https://www.bcg.com/publications/2026/ai-will-reshape-more-jobs-than-it-replaces>

**Науковий керівник: Бондар Ганна Леонідівна – к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Петрунько М. О.*,

1 курс, група МР-12д

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високим рівнем нестабільності, що проявляється у посиленні невизначеності, зростанні ризиків та динамічності зовнішнього середовища. Такі тенденції зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління підприємством, зокрема через посилення ролі стратегічного управління та антикризового менеджменту.

Стратегічне управління в умовах економічної нестабільності набуває адаптивного та гнучкого характеру, оскільки орієнтується на довгостроковий розвиток підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища. Його сутність полягає у формуванні системи стратегічних цілей, виборі ефективних шляхів їх досягнення та забезпеченні конкурентних переваг. Як зазначають сучасні дослідники, ефективне стратегічне управління базується на комплексному аналізі факторів середовища та використанні прогнозних моделей розвитку [1, с. 25].

В умовах нестабільності суттєво зростає значення антикризового менеджменту, який виступає невід'ємною складовою стратегічного управління. Антикризове управління спрямоване на своєчасне виявлення кризових явищ, визначення причин їх виникнення та розробку заходів щодо їх подолання. Важливим аспектом є його превентивна спрямованість, що передбачає ранню діагностику фінансового стану підприємства та оцінку потенційних ризиків [2, с. 48].

Особливості стратегічного та антикризового управління в умовах економічної нестабільності проявляються у необхідності: забезпечення високого рівня гнучкості управлінських рішень, використання сценарного підходу до планування розвитку, інтеграції системи управління ризиками у стратегічний процес, орієнтації на інноваційні та цифрові технології, оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналізу, дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства та забезпечує його стійке функціонування навіть в умовах кризових явищ.

Таким чином, стратегічне управління та антикризовий менеджмент у сучасних умовах економічної нестабільності формують єдину інтегровану систему управління підприємством. Їх ефективне поєднання забезпечує не лише мінімізацію негативних наслідків криз, але й створює передумови для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел

1. Терещенко О. О. Антикризове управління підприємством. URL: https://scholar.google.com/citations?user=FvWD_VkAAAAJ&hl=uk (дата звернення: 25.04.2026).
2. Ансофф І. Стратегічне управління URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/67820> (дата звернення: 25.04.2026).
3. Бабчинська О. М. Наукові публікації з питань стратегічного управління та антикризового менеджменту URL: <https://scholar.google.com/citations?user=SKWLj48AAAAJ&hl=uk> (дата звернення: 25.04.2026).

**Науковий керівник: Бабчинська О. І., доктор економічних наук, доцент, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

Рошко О.В.*,
студент 1 курсу спеціальності D3 «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

НАВИЧКИ РОБОТИ З ШІ ЯК НОВА КОМПЕТЕНЦІЯ МЕНЕДЖЕРА

Сучасний етап розвитку управлінської діяльності характеризується кардинальними змінами у вимогах до компетенцій менеджера. Зазвичай, основу управлінської практики становили традиційні функції - планування, організація, контроль та комунікація, але наразі ці компетенції потребують доповнення новими цифровими навичками [1]. Внаслідок стрімкого зростання обсягів інформації, збільшення кількості управлінських задач та необхідності швидкого прийняття рішень виникає потреба у володінні інструментами штучного інтелекту (ШІ) як невід'ємною складовою професійної компетентності сучасного менеджера [2].

На нашу думку, штучний інтелект у контексті управлінської діяльності варто розглядати як інструмент вдосконалення робочих процесів. Застосування ШІ у бізнесі на практиці дозволяє скоротити витрати часу на виконання аналітичних та рутинних операцій, використовувати тайм-менеджмент. Зокрема, підготовка звітної документації або генерація ідей для проєктів, які раніше вимагали 1-2 години робочого часу, за умови правильного використання інструментів ШІ може бути виконана за 10-15 хвилин.

Важливо підкреслити, що для ефективної роботи з ШІ менеджер має розуміти основні принципи функціонування цих систем та мати навички формулювання запитів до них [2]. Тому відсутність базових цифрових компетенцій може призвести до зниження конкурентоспроможності фахівця на ринку праці.

Серед найбільш поширених інструментів ШІ у управлінській практиці можна виокремити наступні [5]:

- ChatGPT – як інструмент для генерації текстового контенту, підготовки ділового листування, розробки структури презентацій та бізнес-ідей;
- Google Gemini – як системи, інтегрованої з екосистемою Google Workspace, що забезпечує ефективну роботу з таблицями та документами, швидкий аналіз великих текстових масивів;
- Claude – для обробки великих текстових документів, що забезпечує структурування та пояснення складного матеріалу;
- Canva AI – для підтримки візуального контенту, створення презентацій та графічних матеріалів;
- Notion AI – як комплексну систему управління задачами та проєктами з інтелектуальними підказками;
- Microsoft Copilot – для інтеграції ШІ в офісні додатки (Word, Excel, PowerPoint) та для автоматизації роботи зі звітами, формулами й презентаціями.

Саме тому ключовою навичкою роботи з ШІ є вміння правильно формулювати запити (prompt engineering), оскільки якість отриманого результату безпосередньо залежить від точності та конкретності поставленого завдання. Абстрактні формулювання призводять до нечітких відповідей, тоді як чітко сформульовані запити забезпечують високу якість результату [3].

Також, необхідною умовою ефективного використання ШІ є критичне мислення [2]. Системи штучного інтелекту не є бездоганними та можуть генерувати помилкову або неточну інформацію - галюціонувати, тому менеджер повинен володіти навичками верифікації отриманих даних та їх критичної оцінки.

Ще одним важливим аспектом роботи з технологіями на базі ШІ - є аналітична робота з даними [3], оскільки штучний інтелект надає можливості бізнесу для глибокого аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту та оцінки ризиків. Тому автоматизація рутинних операцій, таких як підготовка звітів або обробка кореспонденції, дозволяє менеджеру зосередитися на стратегічних завданнях [4].

Водночас, впровадження ШІ в управлінську практику потребує дотримання етичних принципів, зокрема щодо використання персональних даних та забезпечення конфіденційності інформації [1, 2]. На нашу думку, менеджер завжди повинен усвідомлювати свою відповідальність за прийняті рішення, навіть якщо вони базуються на рекомендаціях систем штучного інтелекту.

Отже, навички роботи зі штучним інтелектом стали невід'ємною складовою професійної компетентності сучасного менеджера. Саме тому володіння інструментами ШІ забезпечує конкурентні переваги, підвищує ефективність управлінської діяльності та створює можливості для вирішення складних аналітичних завдань у бізнесі. Відповідно подальший розвиток технологій обумовлює необхідність постійного вдосконалення цифрових компетенцій управлінських кадрів.

Список посилань на джерела

1. Modern Management Technology / [collective monograph]. 2023. 256 p.
2. Digital Competencies of Modern Managers / ResearchGate. 2023. URL: <https://www.researchgate.net> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Матеріали наукових конференцій ЗУНУ: Цифрова трансформація управління / Західноукраїнський національний університет. 2024. С. 20-25.
4. Аналітичні матеріали щодо впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси / Аналітичний центр. 2024. 45 с.
5. OpenAI, Google, Microsoft, Anthropic: Офіційна документація продуктів штучного інтелекту. 2024-2025. URL: <https://openai.com>, <https://google.com/ai>, <https://microsoft.com/ai>, <https://anthropic.com> (дата звернення: 20.04.2026).

**Науковий керівник: Бондар Ганна Леонідівна – к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Бабчинська О.І.,
доктор економічних наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Стаднюк С.,
I курс, група МР-14д
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах воєнного стану та постійної конкуренції діяльність підприємств потребує вдосконалення управлінських рішень, зокрема щодо визначення пріоритетів, а також розвитку механізмів прогнозування і планування. Важливим є також стимулювання бізнесу через ефективні способи використання ресурсів. Продуктивність підприємства значною мірою залежить від оптимальної організаційної структури та налагодженої системи управління ресурсами. Сучасне підприємство виступає як відкрита, саморегульована соціально-економічна система, що поєднує управлінські функції із забезпеченням збереження та розвитку своїх ключових характеристик відповідно до поставлених цілей. Управління, враховуючи специфіку діяльності та стратегічні цілі, дозволяє стабілізувати роботу підприємства, підтримувати баланс із зовнішнім середовищем і сприяти досягненню економічних результатів [1].

Однією з ключових особливостей управління персоналом у таких обставинах є необхідність забезпечення максимальної гнучкості організації праці. Багато компаній

переходять на дистанційний або гібридний формат роботи, запроваджують гнучкі графіки та змінюють розподіл обов'язків між працівниками. Це дозволяє зберегти безперервність діяльності навіть у складних умовах, коли частина працівників не може бути фізично присутньою на робочому місці. Водночас важливим аспектом стає врахування безпекових факторів, таких як повітряні тривоги чи інші загрози.

Пріоритетним завданням управління персоналом є забезпечення безпеки працівників. Роботодавці повинні розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях, організовувати евакуаційні заходи та інформувати співробітників про правила поведінки під час небезпеки. У цих умовах життя і здоров'я людей стають найвищою цінністю, що визначає всі управлінські рішення. Не менш важливою складовою є психологічна підтримка персоналу. Війна спричиняє підвищений рівень стресу, тривожності та емоційного виснаження, що негативно впливає на продуктивність праці. Тому керівництво має сприяти створенню сприятливого психологічного клімату, організовувати консультації з психологами, підтримувати відкриту комунікацію та атмосферу довіри в колективі. Умови війни також впливають на кадровий потенціал підприємств. Частина працівників може бути мобілізована або змушена змінити місце проживання, що призводить до дефіциту кадрів. У зв'язку з цим зростає значення навчання, перекваліфікації та формування кадрового резерву. Працівники часто змушені виконувати нові функції, що потребує швидкого освоєння нових навичок [2].

Важливу роль відіграє ефективна комунікація та лідерство. У кризових умовах працівники потребують чіткої, своєчасної та правдивої інформації. Керівники повинні демонструвати впевненість, відповідальність і здатність швидко приймати рішення. Саме лідерські якості стають визначальними для збереження стабільності колективу та підтримки його ефективності. Змінюються також підходи до мотивації персоналу. Якщо в мирний час домінують матеріальні стимули, то в умовах війни зростає значення нематеріальної мотивації: підтримки, визнання, турботи про працівників та їхні сім'ї. Важливими стають соціальні гарантії та відчуття стабільності, яке може забезпечити роботодавець. Окрему увагу слід приділити правовим аспектам управління персоналом. В умовах воєнного стану діють спеціальні норми трудового законодавства, що регулюють питання мобілізації, відпусток, простоїв та організації праці. Підприємства повинні адаптувати свої внутрішні політики відповідно до цих змін.

Суттєво зростає роль цифрових технологій у процесі управління персоналом. Використання онлайн-платформ для комунікації, управління завданнями та навчання дозволяє забезпечити ефективну роботу навіть за умов фізичної роз'єднаності працівників. Автоматизація HR-процесів сприяє оптимізації діяльності та зменшенню навантаження на управлінський персонал [3].

Отже, управління персоналом в умовах війни трансформується у складну, динамічну та багатовимірну систему, в якій поєднуються економічні, соціальні та гуманітарні аспекти. У таких умовах традиційні підходи до менеджменту втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким, адаптивним і людиноорієнтованим моделям управління. Війна змушує організації переглядати свої пріоритети, де на перший план виходять не лише результати діяльності, а й збереження життя, здоров'я та психологічного благополуччя працівників.

Ключовим фактором успішного функціонування організації стає здатність керівництва швидко реагувати на зміни, приймати нестандартні рішення та підтримувати стабільність навіть у кризових ситуаціях. Особливого значення набуває ефективна комунікація, довіра в колективі та сильне лідерство, які допомагають знизити рівень напруженості та забезпечити згуртованість працівників. Водночас важливою є готовність інвестувати в розвиток персоналу, його перекваліфікацію та адаптацію до нових умов праці [4].

Список посилань на джерела

1. Бабчинська О.І. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2017. № 10.

2. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9.

3. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. Ефективна економіка. 2019. №5.

4. Бабчинська О.І. Інструменти формування механізму екологічного менеджменту в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL:

Задорожна І.В.

*к.е.н., доц, доц. кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту*

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Мельник С. І.

студентка 4-го курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах функціонування національної та світової економіки діяльність підприємств здійснюється в середовищі підвищеної динамічності та невизначеності. Зазначене середовище характеризується нестабільністю ринкової кон'юнктури, посиленням конкурентного тиску, прискоренням технологічних змін, а також трансформацією споживчих уподобань. Для українських підприємств додатковими дестабілізуючими чинниками виступають воєнні ризики, руйнування та ускладнення логістичних ланцюгів, обмеженість ресурсного забезпечення, коливання платоспроможного попиту населення, а також необхідність оперативної адаптації до екзогенних шоків. У сукупності це обумовлює зростання ролі стратегічного управління як ключового інструменту забезпечення довгострокової життєздатності суб'єктів господарювання.

У цих умовах особливої значущості набуває управління інноваційним розвитком підприємства, яке розглядається як системно організований процес формування, впровадження та комерціалізації інновацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства та посилення його конкурентних позицій. Інноваційна діяльність у сучасній економіці виступає не лише інструментом

адаптації до змін зовнішнього середовища, але й механізмом активного впливу на ринкову позицію підприємства шляхом створення унікальних конкурентних переваг, модернізації виробничих і управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та диверсифікації напрямів діяльності [1].

Інноваційний розвиток має стратегічний характер, оскільки забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг та підвищує рівень стійкості підприємства до зовнішніх шоків. Підприємства, які системно інвестують у науково-технічний прогрес, цифрову трансформацію, автоматизацію бізнес-процесів, а також розвиток людського капіталу, демонструють вищий рівень адаптивності та здатності до збереження ринкових позицій навіть в умовах кризових явищ. Відтак, управління інноваційним розвитком доцільно розглядати як складову стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана із забезпеченням його економічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності [2].

Показовим прикладом практичної реалізації інноваційної моделі управління в Україні є діяльність ТОВ «Нова Пошта», яке за відносно короткий період трансформувалося у провідного оператора ринку логістичних та поштових послуг. Досягнення компанії значною мірою зумовлені здатністю до оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища, системного впровадження інноваційних рішень, а також безперервного вдосконалення якості сервісного обслуговування. В умовах макроекономічної нестабільності підприємство не лише зберігало темпи розвитку, але й послідовно здійснювало інвестиції в технологічну модернізацію, розвиток інфраструктури та цифровізацію бізнес-процесів.

Одним із пріоритетних напрямів інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» є автоматизація логістичних процесів. У межах операційної діяльності підприємства впроваджено сучасні сортувальні центри та логістичні термінали, що забезпечують високий рівень швидкості та точності обробки відправлень. Використання автоматизованих систем сортування сприяє мінімізації впливу людського фактора, скороченню часових витрат на логістичні операції, підвищенню операційної ефективності та зниженню собівартості надання послуг. Таким чином, автоматизація виступає ключовим елементом підвищення продуктивності логістичної системи підприємства.

Важливим стратегічним напрямом розвитку компанії є цифровізація сервісних процесів, яка забезпечує перехід до клієнтоорієнтованої моделі надання послуг. Сучасні цифрові інструменти дозволяють споживачам здійснювати оформлення відправлень у дистанційному форматі, використовувати мобільні застосунки, відстежувати переміщення відправлень у режимі реального часу, здійснювати безготівкові розрахунки, а також отримувати автоматизовані повідомлення щодо статусу доставки. Зазначені рішення сприяють підвищенню рівня зручності та доступності сервісу, оптимізації завантаженості відділень, а також зменшенню операційного навантаження на персонал. У сукупності цифровізація виступає одним із ключових чинників формування клієнтської лояльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг [3].

Суттєве значення для забезпечення стратегічної стійкості підприємства має розвиток мережі поштоматів як одного з інноваційних форматів організації логістичного обслуговування. Даний канал надання послуг набуває дедалі більшого

поширення, оскільки забезпечує високий рівень доступності сервісу для споживачів, дозволяючи здійснювати отримання та відправлення посилок у зручний час без необхідності відвідування стаціонарних відділень і витрат часу на очікування. З позиції підприємства впровадження мережі поштоматів сприяє зниженню навантаження на операційні відділення, оптимізації використання трудових ресурсів, а також скороченню постійних та змінних операційних витрат. Таким чином, поштомати доцільно розглядати як інноваційне рішення, що забезпечує синергетичний ефект як для суб'єкта господарювання, так і для споживачів послуг.

Важливим напрямом удосконалення системи управління інноваційним розвитком є оптимізація внутрішніх управлінських процесів на основі впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів. Для великих підприємств значущу роль відіграє використання аналітики даних, яка забезпечує можливість прогнозування попиту, планування операційного навантаження, оцінювання ефективності структурних підрозділів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі об'єктивної інформаційної бази [4]. Це дозволяє підвищити якість управлінських рішень та рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У контексті сучасних технологічних трансформацій перспективним напрямом розвитку виступає інтеграція інструментів штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем у бізнес-процеси підприємств логістичної сфери. Застосування таких технологій забезпечує оптимізацію маршрутів доставки, прогнозування сезонних коливань попиту, автоматизований розподіл ресурсів між структурними підрозділами, аналіз поведінкових характеристик клієнтів, а також підвищення ефективності сервісного обслуговування. У результаті відбувається якісна трансформація управлінських процесів на основі цифрових технологій.

Водночас управління інноваційним розвитком супроводжується наявністю низки ризиків і обмежень. Серед основних із них слід виокремити значний обсяг інвестиційних витрат на впровадження новітніх технологій, необхідність підвищення кваліфікації персоналу, ризики технічних збоїв, складність інтеграції інновацій у наявні бізнес-процеси, а також невизначеність щодо очікуваного економічного ефекту. У зв'язку з цим інноваційна діяльність потребує системного стратегічного планування, попередньої оцінки ефективності інноваційних рішень та поетапного впровадження змін.

Для підприємств України в умовах післякризового відновлення економіки особливої актуальності набуває поєднання інструментів антикризового управління з довгостроковою інноваційною стратегією розвитку. Орієнтація виключно на короткострокове виживання може призвести до втрати конкурентних позицій у середньо- та довгостроковій перспективі. Натомість підприємства, які навіть в умовах нестабільності системно інвестують у модернізацію, цифрову трансформацію та впровадження інноваційних управлінських підходів, формують підґрунтя для сталого економічного зростання та посилення конкурентоспроможності у майбутньому.

Таким чином, узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що управління інноваційним розвитком є ключовим інструментом забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. У сучасних економічних реаліях, що

характеризуються посиленням конкуренції, технологічними трансформаціями та впливом кризових факторів, інновації виступають не лише засобом адаптації, а й основою формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Практичний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтверджує, що системне впровадження інноваційних рішень, зокрема автоматизації логістичних процесів, цифровізації сервісів, розвитку мережі поштоматів та використання аналітичних технологій, забезпечує підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат, покращення якості обслуговування та зміцнення ринкових позицій навіть в умовах нестабільного середовища. Водночас встановлено, що інноваційна діяльність супроводжується низкою ризиків організаційного, фінансового та технологічного характеру, що зумовлює необхідність її здійснення на основі стратегічного планування, оцінювання ефективності та поетапного впровадження змін. Таким чином, інтеграція інноваційного розвитку в систему стратегічного управління підприємством є необхідною передумовою забезпечення його довгострокової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в сучасних умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Кирий В.В., Прибильнова І.Б., Краснощок В.І. Інноваційний розвиток промислового підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. БізнесІнформ. 2025. № 2. С. 17-24. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-2_0-pages-17_24.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
2. Ковтуненко К.В Пар'єва О.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf> (дата звернення: 20.04.2026)
3. Розвиток бізнесу з Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/for-business/partnership> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Нова пошта сьогодні. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today> (дата звернення: 20.04.2026).

Задорожна І.В.

к.е.н., доц, доц. кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Русанова О. Ю.

студентка 4-го курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасній парадигмі розвитку економіки функціонування підприємств відбувається в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, що

проявляється у зростанні невизначеності, прискоренні змін та загостренні конкурентної боротьби. Волатильність макроекономічних параметрів, поглиблення глобалізаційних процесів, структурні трансформації національних економік і перманентний вплив кризових явищ обумовлюють необхідність формування дієвих підходів до забезпечення належного рівня економічної результативності суб'єктів господарювання. За таких умов конкурентоспроможність підприємства доцільно інтерпретувати як комплексну системну характеристику, що відображає його спроможність до адаптації, ефективного використання ресурсів, формування стійких конкурентних переваг та досягнення довгострокових цілей розвитку. У зв'язку з цим наукове осмислення конкурентоспроможності як визначального чинника підвищення економічної результативності підприємств у нестабільному ринковому середовищі набуває особливої актуальності як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

У зазначених умовах забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати не лише як реактивний процес пристосування до змін ринкової кон'юнктури, а як результат цілеспрямованого формування проактивної стратегії розвитку, орієнтованої на випереджальне формування конкурентних переваг. Це обумовлює необхідність імплементації сучасних управлінських концепцій, зокрема інструментарію стратегічного менеджменту, інноваційно орієнтованих підходів, цифрової трансформації бізнес-процесів, а також підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Важливим аспектом є забезпечення узгодженості внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання із динамікою зовнішнього середовища, що сприяє підвищенню рівня його адаптивності, гнучкості та стійкості до дестабілізуючих впливів.

Водночас у структурі факторів конкурентоспроможності зростає значущість нематеріальних активів, зокрема інтелектуального капіталу, ділової репутації, рівня розвитку корпоративної культури та якості управлінських рішень. Саме ці компоненти дедалі більше визначають потенціал підприємства щодо формування стійких і важко відтворюваних конкурентних переваг в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби. Раціональна інтеграція матеріальних і нематеріальних складових ресурсного забезпечення виступає передумовою підвищення ефективності функціонування підприємства та досягнення високих показників його економічної результативності.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності підприємства як системоутворюючого чинника підвищення економічної результативності в умовах нестабільного ринкового середовища набуває вагомого значення у сучасній економічній науці. Це зумовлює потребу у подальшому розвитку теоретико-методичних засад її оцінювання та управління, а також у розробці прикладних механізмів зміцнення конкурентних позицій підприємств з урахуванням актуальних викликів та тенденцій соціально-економічного розвитку.

Узагальнюючи наукові підходи до трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства», слід відзначити її багатовимірний та міждисциплінарний характер, що відображає різні аспекти функціонування суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки.

Так, Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С. та Рак А.Г. визначають конкурентоспроможність як «здатність підприємства розробляти, виробляти,

просувати та реалізовувати продукцію і послуги, які за ціновими та неціновими параметрами є більш привабливими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів» [1, с.36], акцентуючи увагу на ринково-орієнтованому та споживчо-ціннісному вимірі даної категорії.

У свою чергу, Бочана І.О. інтерпретує конкурентоспроможність як «властивість об'єкта забезпечувати фактичне або потенційне задоволення потреб споживача краще, ніж аналогічні пропозиції на ринку» [2, с.76], що підкреслює її порівняльний характер та орієнтацію на рівень задоволення потреб споживачів.

Бугай В.З. та Омельченко В.М. розглядають її як «здатність підприємства розвивати адаптаційні властивості для ефективної участі у конкурентній боротьбі, подібно до системи, що пристосовується до складного та мінливого зовнішнього середовища» [3, с.34], тим самим акцентуючи на системності та адаптивності як ключових характеристиках.

Розширений підхід пропонує Вараксіна О.В., визначаючи конкурентоспроможність як «інструмент діяльності суб'єкта господарювання, що має подвійний характер: з одного боку, забезпечує пристосування до ринкових умов, а з іншого — активізує внутрішній потенціал для досягнення стратегічних цілей» [4, с.24], що дозволяє розглядати її як поєднання адаптаційної та стратегічної функцій.

Василькова Ю.К. трактує конкурентоспроможність як «порівняльну характеристику підприємства, що відображає його здатність конкурувати на ринку з іншими суб'єктами» [5, с.153], підкреслюючи її відносний характер та залежність від позицій інших учасників ринку.

Діденко О.Є. та Жураківський П.І. визначають її як «здатність підприємства ефективно використовувати власні сильні сторони, мінімізувати слабкі та концентрувати ресурси у тих сферах діяльності, де можливе досягнення лідерських позицій» [6], що відображає ресурсно-стратегічний підхід до розуміння конкурентоспроможності.

Зось-Кіор М.В. та Калюжний С.О. акцентують, що конкурентоспроможність «залежить від ефективного поєднання ресурсів підприємства та здатності керівництва управляти ними швидше, результативніше і більш інноваційно, ніж конкуренти» [7, с.23], підкреслюючи роль управлінської ефективності та інноваційного розвитку.

Лук'янчук О.М. розглядає конкурентоспроможність як «багатокомпонентну економічну категорію, що відображає результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства» [8, с.3], що дозволяє трактувати її як інтегральну системну характеристику.

Таким чином, проведене узагальнення та критичний аналіз наукових підходів до трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє констатувати її складну, багаторівневу та системну природу. У сучасній економічній теорії дана категорія набуває ознак інтегральної характеристики, що відображає результат взаємодії внутрішнього ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання та впливу динамічного зовнішнього середовища. При цьому конкурентоспроможність виступає не лише як індикатор ринкових позицій підприємства, а й як визначальний чинник його економічної стійкості та здатності до довгострокового розвитку.

Аналіз теоретичних положень свідчить про еволюцію наукових уявлень щодо сутності конкурентоспроможності — від її інтерпретації як здатності до забезпечення

переваг у ринковому суперництві до розуміння як комплексної системи, що охоплює ресурсний, інноваційний, управлінський та адаптаційний компоненти. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність як стратегічно значущу характеристику підприємства, що безпосередньо впливає на рівень його економічної результативності.

З урахуванням умов посилення нестабільності ринкового середовища, зростання невизначеності та інтенсифікації конкурентної боротьби, особливої актуальності набуває формування дієвих механізмів управління конкурентоспроможністю. Їх реалізація має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного управління, інноваційного розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг.

Отже, конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як системоутворюючий чинник підвищення його економічної результативності, що визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне функціонування та досягати стратегічних цілей розвитку в довгостроковій перспективі.

Список посилань на джерела

1. Бондаренко С.М., Свірінюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.
2. Бочана І. О. Конкурентоспроможність у системі категорій ринкової економіки. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Львів. 2020. № 5. С. 75- 80.
3. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. Київ. 2018. № 1. С. 34-39.
4. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. № 5. С. 24-28.
5. Вербівська Л.В. (2023). Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*, № 187. С. 78-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>
6. Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181
7. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
8. Лук'янчук О.М. (2024). Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, № 3-4. С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Повномасштабна збройна агресія РФ спричинила глибоку кризу в українській економіці, завдавши нищівного удару по підприємницькому сектору. Бізнес опинився в екстремальних умовах: від прямого руйнування потужностей і логістичних вузлів до критичного скорочення кадрів та падіння попиту всередині країни. Ці виклики змусили компанії повністю переглянути свої підходи до виживання.

Важливим фактором стійкості бізнесу стала державна підтримка. Завдяки фінансовим пільгам, податковим послабленням та інституційній підтримці підприємствам вдається частково компенсувати втрати й зберігати робочі місця [1]. Саме поєднання внутрішньої гнучкості бізнесу та державних інструментів стимулювання створює необхідний фундамент для стабілізації економіки та її подальшого відновлення.

Одним з ключових напрямків державної підтримки є фінансова допомога підприємствам. Запроваджені фінансові пільги та податкові послаблення дозволяють бізнесу мати більше ресурсів для виживання в умовах війни. Зокрема, програма «Доступні кредити 5–7–9%» забезпечує підприємствам доступ до фінансування, що є життєво важливим для їхнього відновлення та розвитку в нинішніх умовах [2]. Поряд із цим, важливим елементом державної політики є розширення інструментів фінансової підтримки, зокрема реалізація програм грантової підтримки бізнесу, що передбачає забезпечення доступу українських мікро-, малих і середніх підприємств до європейських програм фінансування, ініціатив Східного партнерства та ресурсів Ukraine Facility [3]. Додатково впроваджуються механізми надання кредитів підприємствам із пошкодженими активами за рахунок державних гарантій та страхування ризиків для банків, з орієнтовним рівнем страхового покриття не менше 5% від загальної суми збитків.

Важливу роль у підтримці бізнесу відіграють зміни в податковому законодавстві. Зокрема, нові правила нарахування і сплати єдиного податку та єдиного соціального внеску дозволяють підприємцям заощаджувати кошти на сплаті податків і інвестувати їх у подальшу господарську діяльність [4]. Встановлення лімітів і правил, що сприяють спрощенню податкового адміністрування для фізичних осіб-підприємців, також є важливим кроком у цьому напрямку [5]. Окрім того, держава запровадила заходи щодо регулювання перевірок: скасування перевірок та штрафів на певний період під час дії воєнного стану дозволило бізнесу працювати без додаткових перешкод [6], що створило сприятливі умови для зосередження підприємців на відновленні діяльності.

Ще одним важливим напрямком є програма релокації бізнесу, яка передбачає тимчасове переміщення підприємств з постраждалих регіонів, включаючи безкоштовне перевезення майна та забезпечення нових локацій для ведення діяльності [7]. Водночас держава впроваджує інституційні інструменти відновлення,

зокрема розвиток індустріальних парків як механізму залучення інвестицій у відбудову та економічний розвиток деокупованих територій. Додатково застосовуються підходи до страхування інвестиційних ризиків, зокрема на рівні близько 5% від обсягу інвестованих коштів у сектори, що зазнали негативного впливу бойових дій.

Не менш важливою є консультаційна підтримка, яку держава надає підприємцям. Створення інформаційних платформ для надання консультаційних послуг дозволяє полегшити доступ до необхідної інформації про державні програми підтримки [8], що сприяє швидшій адаптації бізнесу до нових умов. Особлива увага приділяється інтеграції ветеранів та ветеранок: через фінансові стимули та податкові преференції держава заохочує бізнес ставати активним учасником реінтеграції захисників і захисниць у цивільну економіку.

Водночас практика реалізації державної політики підтримки бізнесу в умовах війни супроводжується низкою проблем. Зокрема, частина підприємств стикається зі складністю доступу до кредитних програм через жорсткі вимоги банків та необхідність надання забезпечення. Бюрократичні процедури під час оформлення державної допомоги також ускладнюють оперативне отримання ресурсів. Крім того, спостерігається нерівномірна доступність підтримки в різних регіонах, що зумовлено безпековими та економічними факторами. Важливою проблемою залишається і недостатній рівень поінформованості малого бізнесу щодо наявних програм і можливостей, що обмежує ефективність використання державних інструментів підтримки.

Наукове осмислення результативності державної політики підтримки в умовах війни представлено у працях сучасних українських дослідників. Зокрема, Т. Ю. Мельник розглядає державну підтримку та стимулювання підприємницької діяльності як комплекс інструментів, спрямованих на збереження та адаптацію бізнесу в кризових умовах [9]. І. М. Грищенко та Т. Ю. Ковтун акцентують увагу на необхідності системного державного втручання, що поєднує фінансові, податкові та організаційні механізми підтримки підприємств у воєнний час [10].

Водночас, Н. Махначова та І. Семенюк обґрунтовують важливість антикризового управління персоналом і збереження людського капіталу як ключового ресурсу економічної стійкості [11]. І. Ніколіна розглядає взаємозв'язок публічного управління та соціальної політики як основу для економічної адаптації та реінтеграції соціальних груп, зокрема ветеранів, у ринкове середовище [12].

Для оцінки результативності державної політики підтримки бізнесу доцільно звернутися до статистичних показників, що відображають масштаби та результати її реалізації. Кількісні дані дозволяють оцінити рівень залучення бізнесу до програм підтримки, обсяги наданого фінансування та їх вплив на збереження економічної активності в умовах воєнного стану. Узагальнення таких показників дає можливість сформулювати об'єктивне уявлення про дієвість державних інструментів підтримки. Додатково аналіз динаміки цих показників у часовому розрізі дає змогу простежити тенденції відновлення підприємницького сектору та визначити найбільш ефективні напрями державного втручання. Це також дозволяє виявити проблемні аспекти реалізації політики підтримки та окреслити перспективи її подальшого вдосконалення. Статистичні показники, що характеризують масштаби та

результативність державної політики підтримки бізнесу в Україні протягом 2024–2025 років, узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Статистичні показники державної підтримки бізнесу в умовах війни за період 2024-2025 рр. [13]

Напрямок підтримки	Інструмент	Зміст заходу	Кількісні результати	Значення для адаптації бізнесу
Фінансова підтримка	«Програма 5-7-9%»	Пільгове кредитування бізнесу	Понад 90 тис. отримувачів	Забезпечення ліквідності та відновлення діяльності
Виробнича підтримка	Гранти для переробних підприємств	Фінансування виробництва	Понад 700 грантів на загальну суму 3,5 млрд грн; 15 підприємств отримали кошти на відновлення суму понад 172 млн грн	Зміцнення економіки
Кадрова політика	Програми навчання та перекваліфікації	Підготовка кадрів для бізнесу	Реалізація програм через центри зайнятості та онлайн-платформи	Підвищення адаптивності
Інституційна політика	Офіси «Зроблено в Україні»	Консультації та супровід бізнесу	Понад 13,5 тис. консультацій	Полегшення доступу до програм
Інвестиційна політика	Індустріальні парки	Створення умов для інвесторів	До Реєстру внесено понад 100 індустріальних парків	Відновлення регіонів
Експортна підтримка	Програми просування експорту	Допомога виходу на зовнішні ринки	Підтримано експорт на понад 10 млрд грн.	Диверсифікація ринків
Соціальна підтримка	Гранти для ветеранів	Фінансування бізнесу ветеранів та їхніх родин	2,5 тис. грантів на 1,2 млрд грн	Соціальна інтеграція та економічна реабілітація

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що державна політика підтримки бізнесу в умовах воєнного стану в Україні має комплексний характер, поєднуючи фінансові, податкові, інституційні й соціальні інструменти впливу. Запроваджені механізми, зокрема пільгове кредитування, грантові програми, податкові послаблення та релокація підприємств, сприяють збереженню економічної активності, підтримці зайнятості населення та поступовому відновленню підприємницького сектору. Державна підтримка охоплює також консультаційне забезпечення, розвиток інфраструктури та інтеграцію соціально вразливих груп, зокрема ветеранів, у економічне середовище, що свідчить про формування цілісного підходу до відновлення економіки. Подальше вдосконалення цих інструментів має ґрунтуватися на аналізі практичної результативності, що сприятиме сталому економічному зростанню та зміцненню економічної безпеки держави.

Список посилань на джерела

1. Офіційний сайт Головного управління ДПС у Дніпропетровській області. Податкові пільги та їх види встановлені чинним законодавством України. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/932668.html>
2. Офіційний сайт Дія.Бізнес. Програма «Доступні кредити 5-7-9 %». URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/5-7-9>
3. Офіційний сайт Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
4. Офіційний сайт Верховної ради України. Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>
5. Офіційний сайт Верховної ради України. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо функціонування електронного кабінету та спрощення роботи фізичних осіб – підприємців». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/786-IX#Text>
6. Офіційний сайт Головного управління ДПС у Дніпропетровській області. Про дії мораторію на проведення податкових перевірок у період дії воєнного стану з 01.01.2025 року. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/local-news/896783.html>
7. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. Програма «Релокації бізнесу». URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
8. Офіційний сайт Дія.Бізнес. Фінансування та програми підтримки. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/finance>
9. Мельник Т.Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). С. 3–11. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787>
10. Грищенко І. М., Ковтун Т. Ю. Державна підтримка бізнесу у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72) № 2 URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/6.pdf
11. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Оптимальне використання моделей публічної служби в умовах сучасних викликів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. С. 12-13. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17012442261239.pdf#page=12>
12. Ніколіна І. І. Державна ветеранська політика: механізми реалізації. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. Серія «Управління та адміністрування». 2025. С. 352-362. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/38805.pdf>
13. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/a4cde983-ac8a-48b1-a90d-158790b39bf2>

*Науковий керівник: Бондар Віта Олександрівна, старший викладач, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

Старенький Ю.В.,*
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні
Хмельницький університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Яковинин В. В.,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні
Хмельницький університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

В умовах ринкової нестабільності традиційний менеджмент поступається місцем інноваційному управлінню, де головним інструментом реалізації змін виступає діджиталізація. Цифрова трансформація переводить теоретичні інноваційні стратегії у практичну площину, забезпечуючи бізнесу стратегічну гнучкість, оптимізацію витрат та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме завдяки впровадженню новітніх цифрових технологій інноваційний підхід забезпечує перехід компанії від пасивного реагування до проактивного розвитку. У підсумку діджиталізація стає тим прикладним механізмом, який гарантує швидкість управлінських рішень, адаптивність бізнес-моделей та технологічний фундамент для сучасного інноваційного менеджменту.

Цифрова трансформація втілюється в життя завдяки впровадженню інноваційного інструментарію, що охоплює весь спектр діяльності підприємства: координацію ресурсів, логістику, просування, комунікації та клієнтський досвід. Використання сучасних цифрових рішень дає змогу підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень і забезпечувати більш ефективне використання ресурсів. Водночас автоматизація бізнес-процесів сприяє скороченню витрат, мінімізації помилок і підвищенню продуктивності праці. Для аналізу й вимірювання успішності цього процесу важливо виділити конкретні технологічні рішення, зони їхнього впливу та цільові метрики, див. табл. 1[1].

Таблиця 1

Класифікація інноваційних інструментів діджиталізації підприємства та показників їх впровадження

Інноваційний інструмент	Характеристика та призначення	Основні сфери застосування	Показники впровадження
ШІ (Artificial Intelligence)	Автоматизація рутинних процесів, аналіз інформації, підтримка прийняття рішень	Логістика, маркетинг, управління, операційна діяльність	Частка процесів із використанням ШІ; рівень автоматизації
CRM-системи	Управління клієнтською базою, комунікаціями та продажами	Маркетинг, збут, обслуговування клієнтів	Наявність CRM; рівень використання клієнтських баз даних

РІМ-системи	Автоматизація додавання та оновлення контенту про продукцію	Інтернет-магазини, маркетплейси, електронна комерція	Рівень впровадження РІМ-систем
ERP-системи	Управління ресурсами, логістикою, постачанням та виробництвом	Логістика, виробництво, управління ресурсами	Наявність ERP-системи на підприємстві
Чат-боти та віртуальні помічники	Автоматизація консультацій, приймання замовлень та підтримки клієнтів	Сервісне обслуговування, мобільні додатки, сайти	Частка автоматизованих операцій обслуговування клієнтів
AR (Augmented Reality)	Демонстрація продукції та процесів у 3-D форматі, віртуальне моделювання	Маркетинг, електронна торгівля, презентація продукції	Рівень впровадження AR-технологій
Сайт підприємства та інтернет-магазин	Представлення підприємства у цифровому просторі, забезпечення онлайн-комунікацій	Маркетинг, збут, комунікація із клієнтами	Наявність сайту; рівень оновлення та наповнення інформації
Системи автоматизації виробництва	Контроль якості та автоматизація виробничих процесів	Виробництво, контроль якості	Рівень автоматизації виробничих процесів
Віддалене цифрове управління	Контроль і координація процесів та механізмів у режимі онлайн	Управління підприємством, виробництво, логістика	Рівень цифровізації управлінських процесів
Big Data та блокчейн	Аналіз великих обсягів інформації, забезпечення прозорості та доступу до даних	Управління даними, логістика, фінансові операції	Наявність баз даних; рівень використання цифрових даних

Цифрова епоха докорінно змінила правила бізнес-перегонів. Якщо раніше компанії конкурували суто всередині своєї галузі з прямими конкурентами, то сьогодні діджиталізація практично стерла ці кордони. На зміну класичним ринкам прийшли масштабні конкурентні «арени». Тепер гравці з абсолютно різних сфер змагаються за увагу одного й того самого клієнта, переосмислюючи його потреби та пропонуючи принципово нові, інноваційні рішення [2].

На сучасному ультрадинамічному ринку цифровізація перетворилася з модного технологічного тренду на базовий важіль інноваційного менеджменту, від якого прямо залежить виживання та ринкова стійкість компаній. Цей інструмент вимагає усвідомленого та системного впровадження сучасного софту — від штучного інтелекту до ERP, CRM та РІМ-систем — у кожен елемент бізнесу, включно з логістикою, адмініструванням та сервісною підтримкою. Фактично, йдеться про безперервне переформатування інформаційних потоків та оновлення управлінських алгоритмів задля того, щоб зробити щоденні завдання простішими, дешевшими та надійнішими. Охоплюючи чотири ключові зрізи — інформаційний, структурний, процесійний та інноваційно-бізнесовий цикли, — цифрові рішення допомагають керівникам миттєво підлаштовуватися під ринкові коливання, позбуватися рутини, прискорювати обмін даними й нарощувати обсяги продажів. При цьому

діджиталізація не змушує бізнес повністю ламати наявну бізнес-модель, проте вона радикально перезапускає саму філософію менеджменту, де кожне рішення тепер спирається на точну аналітику, забезпечуючи компанії сталий розвиток і лояльність клієнтів [3].

Діджитал-інструменти якісно змінюють архітектуру взаємодії з клієнтами, трансформуючись у зростання їхньої лояльності. Для українського бізнесу це стає вагомим драйвером нарощування експортного потенціалу. Крім того, автоматизація обліку забезпечує інформаційну прозорість, мінімізує помилки через людський фактор і зміцнює довіру з боку зовнішніх партнерів.

У площині конкурентоспроможності цифровізація визначає адаптивність підприємства до криз. Цифровізовані компанії значно стійкіші під час економічних спадів і спроможні ефективно зберігати свою частку ринку. З огляду на глобальні тенденції, діджиталізація сьогодні є безальтернативним фактором формування довгострокових конкурентних переваг [4].

Щоб залишатися конкурентоспроможними сьогодні, підприємствам мало просто купувати окремі IT-інструменти. Цифрова трансформація вимагає системних змін. Вона працює ефективно лише тоді, коли об'єднує чітку стратегію, інвестиції в людей, проактивне керівництво та відкрите до інновацій середовище, див. табл. 2 [5]. Хаотичне впровадження нових сервісів без підготовленої команди та культури часто призводить лише до марної втрати ресурсів. Натомість синхронізація всіх цих факторів створює надійний фундамент для довгострокового лідерства в цифрову епоху.

Таблиця 2

Ключові аспекти успішної цифрової трансформації підприємства

Аспект	Варіанти реалізації / ключові ролі	Зміст та функціональне навантаження	Значення для конкурентоспроможності
Стратегічний підхід до впровадження	Поступовий (еволюційний) перехід	Поетапна діджиталізація окремих бізнес-процесів, плавне нарощування цифрової зрілості.	Мінімізація ризиків та операційного стресу, збереження стабільності компанії.
	Швидка (радикальна) адаптація	Експрес-перебудова бізнес-моделей та організаційної архітектури.	Миттєвий вихід на новий рівень ринкової ефективності та випередження конкурентів.
Кадрове забезпечення (Людський капітал)	Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Інвестування у Hard та Soft skills (Data Science, гнучкість мислення, культура lifelong learning).	Подолання деструктивного дефіциту кадрів, прискорення інтеграції нових IT-рішень.
Управлінське лідерство	Директор із цифрових технологій (CDO)	Розробка цифрової стратегії, оптимізація процесів, проєктування нових бізнес-моделей.	Генерація інновацій, пошук нових точок зростання та джерел доходу бізнесу.

	Директор із інформаційних технологій (CIO)	Забезпечення технічної інфраструктури, управління даними, кібербезпека.	Формування надійного технологічного базису, захист інформаційних активів від кіберзагроз.
Організаційне середовище	Інноваційна екосистема підприємства	Створення сприятливого внутрішнього клімату для швидкої адаптації до технологічних змін.	Підвищення загальної гнучкості та стійкості фірми в умовах динамічного ринку.

Щоб діджиталізація дала реальний ефект, технологічні оновлення мають підкріплюватися далекоглядною стратегією, інвестиціями в людей, ініціативою керівництва та гнучким внутрішнім середовищем. Саме такий комплексний підхід перезапускає бізнес-процеси й адаптує компанію до швидких змін ринку. У підсумку підприємство отримує вагомі конкурентні переваги та надійний фундамент для довгострокового зростання в епоху цифрової економіки.

Отже, діджиталізація є головним важелем інноваційного менеджменту, який забезпечує стійкість та конкурентоспроможність бізнесу на сучасних міжгалузевих аренах. Комплексне впровадження цифрових інструментів — від ІІІ до ERP та CRM-систем — дозволяє оптимізувати витрати, прискорити прийняття рішень та якісно покращити клієнтський досвід. Проте реальний ефект досягається не хаотичною закупівлею софту, а синергією чіткої стратегії, розвитку цифрових навичок персоналу, проактивного лідерства та гнучкого внутрішнього середовища. Саме такий системний підхід перезапускає філософію управління, гарантуючи підприємству антикризову адаптивність і довгостроковий розвиток у цифрову епоху.

Список посилань на джерела

1. Коломєць, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (4(51), 72-80. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>

2. Смоляр Л.Г., Чоні І.В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 3. Інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни. 2021. Київ: КПІ ім. І. Сікорсько-го. С. 238–239. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811>

3. Рожок, М. (2025). Застосування інноваційних технологій в діяльності підприємств в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(78), 339–346. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-339-346>

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

5. Кайда, І. (2025). Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*, (72). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>

**Науковий керівник: Кудельський В.Е., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

Шоляк Я.В. *,
студентка 4 курсу спеціальності «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ У ПРОЦЕСАХ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ (2024-2026 рр.)

У сучасних економіці та менеджменті, що характеризуються високим рівнем турбулентності, глобалізаційними викликами та цифровою трансформацією бізнес-середовища, процеси злиття та поглинання (М&А) виступають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності компаній. Водночас ефективність цих угод значною мірою залежить від якості такої інтеграції. За результатами сучасних емпіричних досліджень, до 70% М&А-угод не забезпечують очікуваного економічного ефекту [1], що обумовлює необхідність поглиблення науково-методичних підходів до управління інтеграційними процесами.

Метою даного дослідження є систематизація сучасних наукових підходів до організаційної інтеграції у процесах М&А та обґрунтування ключових напрямів її вдосконалення в контексті сучасної управлінсько-економічної парадигми.

Отже, теоретичні засади дослідження постзлиттєвої інтеграції сформовані у класичній праці Ф. Хаспеслага та Д. Джемісона [1], вони визначають інтеграцію як процес створення вартості через ефективне комбінування ресурсів, акцентуючи на необхідності досягнення балансу між централізацією управління та збереженням автономії підрозділів. У праці Дж. Боднера та Л. Капрона [2], інтеграція трактується як процес стратегічної реконфігурації ресурсів і компетенцій, що формує нову конкурентну позицію об'єднаної компанії. Автори наголошують на необхідності балансу між економічними вигодами та організаційними витратами процесу об'єднання. М. Бреде, Г. Герстел, А. Верман та А. Бауш [3], довели, що культурна дистанція виступає одним із ключових факторів ефективності інтеграції та формує специфіку ринкових реакцій на угоди.

М. Апайдін розкриває поведінковий аспект інтеграції [4], доводячи, що значна частина проблем РМІ (постзлиттєва інтеграція), пов'язана з когнітивними обмеженнями управлінців (зокрема, з евристиками та упередженнями), а часові параметри реалізації інтеграційних стратегій систематично недооцінюються. М. Абравал та Н. Бруеллер аналізували особливості організаційної рутини, що формується у процесі повторних М&А [5], і встановили, що накопичення інтеграційного досвіду підвищує ефективність РМІ, проте водночас створює ризик інерційності управлінських рішень. Л. Мальмквіст [6] розглядаючи інтеграцію у контексті цифрової трансформації встановив, що застосування інструментів штучного інтелекту дозволяє оптимізувати інтеграційні процеси, розширити простір альтернативних сценаріїв та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

На нашу думку, узагальнення сучасних наукових підходів дозволило визначити такі пріоритетні напрями вдосконалення організаційної інтеграції:

- формування динамічних інтеграційних компетенцій, коли інтеграція розглядається як стратегічна здатність організації, що формується через накопичення досвіду та систематичну рефлексію результатів попередніх угод [5];
- реалізація контингентного підходу – це вибір моделі інтеграції (абсорбція, симбіоз, збереження), яка має здійснюватися з урахуванням типу синергії, галузевої специфіки та стратегічних цілей угоди [1];
- підвищення ролі людського капіталу, де ефективність інтеграції визначається рівнем управління змінами, корпоративною культурою та комунікаційними процесами, а культурна дистанція є критичним фактором ризику [3];
- цифровізація інтеграційних процесів, за якої інформаційні технології та інструменти штучного інтелекту стають ключовими елементами підтримки планування та реалізації PMI [6];
- оптимізація часових параметрів інтеграції, коли критичним фактором є не швидкість інтеграції, а її структурована послідовність і узгодженість етапів, відповідно часові параметри потребують реалістичного планування з урахуванням поведінкових чинників [4];
- перегляд ресурсного потенціалу, оскільки основою інтеграції виступає формування нових комбінацій ресурсів і компетенцій, а це означає синергію (витрат або доходів) та забезпечує створення доданої вартості [2].

Таким чином, у межах сучасної управлінсько-економічної парадигми постзлиттєва інтеграція постає не як завершальний «технічний» етап угоди, а як центральний механізм створення довгострокової вартості. Інтеграція розглядається одночасно і як стратегічний інструмент створення вартості, динамічна управлінська компетенція, соціально-економічний процес, так і цифровізована система управління. Ключовим фактором ефективності постзлиттєвої інтеграції є здатність організації адаптувати інтеграційні механізми до умов конкретної угоди та зовнішнього середовища, переходячи від лінійних стандартизованих сценаріїв до адаптивних та контекстно-чутливих моделей.

Список посилань на джерела

1. Haspeslagh P.C., Jemison D.B. Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal. New York: Free Press, 1991. 416 p. URL: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf.
2. Bodner J., Capron L. Post-merger integration. Journal of Organization Design. 2018. Vol. 7. № 1. Art. 3. URL: <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0027-4>.
3. Brede M., Gerstel H., Wöhrmann A., Bausch A. Mind the gap: the effect of cultural distance on mergers and acquisitions - evidence from Glassdoor reviews. Review of Managerial Science. 2024. Vol. 19. P. 2279-2326. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00811-8>.
4. Apaydin M. Optimizing implementation schedules for a successful post-merger integration (PMI): a behavioral view. Journal of Business Strategy. 2025. Vol. 46. № 1-2. P. 11-28. URL: <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2024-0041>.

5. Abravanel M., Brueller N.N. How do organizations refine their post-merger integration routines over consecutive acquisitions? European Management Review. 2025. Vol. 22. № 3. P. 706-721. URL: <https://doi.org/10.1111/emre.12673>.

6. Malmqvist L. Enhancing Post-Merger Integration Planning through AI-Assisted Dependency Analysis and Path Generation. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.16506>.

**Науковий керівник: Бондар Ганна Леонідівна – к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Зарічна О.В.,
д.е.н., доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування
маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Розвиток економіки України, сьогодні, характеризується глибокими трансформаційними процесами, які спричинені повномасштабною війною, яка призвела до руйнування виробничої інфраструктури, видозмінила логістичні процеси, внутрішній ринок функціонує в умовах нестабільності а це перш за все змушує українських виробників змінювати власні бізнес-моделі, трансформувати виробничі процеси, шукати нові ринки збуту та здійснювати релокацію виробничих потужностей із територій активних бойових дій до більш безпечних регіонів України. Особливо помітною така тенденція стала у західних областях держави, зокрема у Закарпатській області, яка завдяки вигідному географічному положенню, близькості до кордонів країн Європейського Союзу та відносно стабільній безпековій ситуації перетворилася на один із ключових центрів релокації бізнесу. У таких умовах особливого значення набуває стратегічне управління підприємствами, спрямоване на забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в період економічного відновлення держави.

Проблематику трансформації бізнесу, стратегічної адаптації підприємств та антикризового управління в умовах воєнної економіки досліджували сучасні українські науковці, серед яких І. Кривов'язюка, Н. Мариненко, Є Михайлової та інші[1-4]. У працях 2022–2025 років значна увага приділялася питанням релокації підприємств, цифровізації бізнес-процесів, формуванню нових стратегій розвитку та забезпеченню економічної стійкості підприємств в умовах високого рівня ризику.

Критичний аналіз досліджень вказав, що одним із ключових стратегічних напрямів адаптації підприємств стало переміщення виробничих потужностей до безпечніших регіонів України. За даними Міністерство економіки України, вже у 2022 році в межах державної програми релокації було переміщено понад 692 підприємств, з яких 477 відновили свою діяльність у нових регіонах[5]. Найбільша частка релокованого бізнесу припала саме на західні області України - Львівську, Закарпатську та Чернівецьку області.

Особливо активно процес релокації відбувався на Закарпатті. Станом на початок 2026 року в області функціонує понад 400 релокованих підприємств, які створили

більше 13 тисяч нових робочих місць та забезпечили значні податкові надходження до місцевих бюджетів[6]. Лише у 2025 році релоковані підприємства сплатили до місцевих бюджетів Закарпаття понад 1,1 млрд грн податків, тоді як у 2022 році цей показник становив лише 92,7 млн грн [7-8]. Це свідчить про суттєвий вплив релокованого бізнесу на економічний розвиток регіону та активізацію підприємницької діяльності.

У процесі релокації бізнесу із східних та центральних регіонів України до західних областей, зокрема Закарпаття, значна кількість підприємств не лише відновила свою діяльність, а й трансформувала власні стратегічні підходи до ведення бізнесу. Релокація стала не тимчасовим антикризовим рішенням, а інструментом структурної модернізації, виходу на нові ринки та підвищення конкурентоспроможності.

Серед підприємств, які релокувалися на Закарпаття, переважають компанії переробної промисловості, ІТ-сектору, машинобудування, меблевого виробництва, легкої промисловості та сфери послуг. Значна частина бізнесу перемістилася із Харківської, Донецької, Луганської, Київської та Дніпропетровської областей[9]. Основними причинами вибору Закарпатської області для релокації стали вигідне логістичне розташування, наявність міжнародних транспортних коридорів, близькість до ринків Європейського Союзу, нижчий рівень безпекових ризиків та можливість швидкого відновлення виробничої діяльності.

Одним із прикладів трансформації бізнесу є підприємства машинобудівного та металообробного сектору, які після релокації до Закарпаття переорієнтували виробництво на експорт до країн Європейського Союзу. Завдяки близькості до кордонів, підприємства змогли скоротити логістичні витрати, пришвидшити поставки продукції та інтегруватися у європейські виробничі ланцюги. Частина компаній почала працювати за моделлю контрактного виробництва для європейських партнерів, що стало новим стратегічним напрямом розвитку.

В Ужгородському та Мукачівському районах розмістили свої виробничі потужності релоковані виробники електроніки та комплектуючих для машинобудування. Після переїзду підприємства активно впроваджували цифрові системи управління виробництвом, автоматизацію логістики та ERP-системи, що дозволило підвищити ефективність операційної діяльності. Крім того, бізнес адаптував маркетингові стратегії під потреби міжнародних клієнтів та посилив експортну орієнтацію.

Окрему групу релокованих підприємств становлять ІТ-компанії, які обрали Закарпаття через безпекові фактори та можливість зберегти кадровий потенціал. Такі підприємства здебільшого застосували стратегію гнучкої організації праці, розвитку віддалених команд, цифровізації внутрішніх процесів та виходу на міжнародні ринки аутсорсингових послуг.

Суттєвих змін зазнали також і підприємства легкої промисловості та меблевого виробництва. Після релокації вони переорієнтували виробництво на потреби внутрішнього ринку та гуманітарного сектору, а згодом - на експорт продукції до країн ЄС. Частина компаній почала працювати за принципами кластерної взаємодії, об'єднуючи логістичні, виробничі та маркетингові ресурси для підвищення ефективності діяльності.

З усіх підприємницьких видів бізнесу варто зауважити, що значна частина релокованого бізнесу застосувала стратегію диверсифікації діяльності. Якщо до війни підприємства орієнтувалися переважно на внутрішній ринок України, то після релокації вони почали активніше освоювати зовнішні ринки, насамперед країни ЄС. Також спостерігається тенденція до розвитку партнерств із міжнародними інвесторами, участі у грантових програмах Європейського Союзу та впровадження стандартів ESG-управління.

Крім того, такий стратегічний напрямок як цифровізація управлінських та виробничих процесів допомогла підприємствам адаптуватись в складних умовах та налагодити ефективну роботу. Дедалі активніше впроваджуються цифрові технології, автоматизуються бізнес-процеси, розвивається електронна комерція та адаптуються маркетингові стратегії до змін споживчого попиту. Таке антикризове управління, спрямоване на забезпечення фінансової стійкості підприємств та мінімізацію ризиків. І в умовах високої невизначеності ефективне стратегічне управління має базуватися на системному аналізі зовнішнього середовища, прогнозуванні загроз та оперативному прийнятті управлінських рішень.

В цілому, позитивним наслідком релокації стало зростання економічної активності регіону, збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів, зменшення рівня безробіття. Натомість викликами постали - дефіцит кваліфікованої робочої сили, підвищення навантаження на інфраструктуру регіонів, зростання конкуренції за ресурси та необхідність значних інвестицій у виробничі потужності.

Таким чином, стратегічна адаптація підприємств України в умовах економічного відновлення є складним багатокомпонентним процесом, який охоплює релокацію виробництва, диверсифікацію діяльності, цифровізацію бізнес-процесів та впровадження антикризових механізмів управління. Досвід Закарпатської області демонструє, що релокований бізнес здатний не лише забезпечити збереження економічного потенціалу держави, але й створити передумови для регіонального розвитку, зростання зайнятості населення та формування нових конкурентних переваг національної економіки. У перспективі можна очікувати подальшого посилення ролі західних регіонів України як центрів промислового, логістичного та інноваційного розвитку держави.

Список посилань на джерела

1. Кривов'язюк І. (2025). Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*, (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
2. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11043>.
3. Михайлова Є., Михайлов С. (2023). Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*, (1), 38-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

4. Гавкалова Н. Л., Гагарінов О. В. Концептуальні засади розроблення стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 74-84. URL:[https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17849/1/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20Microsoft%20Word%20\(4\).pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17849/1/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20Microsoft%20Word%20(4).pdf)
5. Міністерство економіки, довкілля і сільського господарства України URL:<https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=174e4a40-636f-4a32-8f12-0efd1bf30847&title=VRamkakhProgramiRelokatsiiVzhe477-PidprimstvVidnoviliRobotuNaBezpechnikhTeritoriiakh> (дата звернення 15.04.2026)
6. Моруґа П. Понад 400 релокованих підприємств на Закарпатті створили майже 13,5 тисяч робочих місць: з яких регіонів переїхав бізнес. Інформаційний портал «Суспільне Ужгород» URL:<https://suspilne.media/uzhhorod/1255638-ponad-400-relokovanih-pidpriemstv-na-zakarpatti-stvorili-majze-135-tisac-robocih-misc-z-akih-regioniv-pereihav-biznes/> (дата звернення 15.04.2026)
7. На Закарпатті обговорили підтримку релокованого бізнесу в умовах воєнного стану. Головного управління ДПС у Закарпатській області. <https://zak.tax.gov.ua/zahodi-dlya-platnikiv/972194.html> (дата звернення 15.04.2026)
8. Закарпаття за кілька років стало одним із нових економічних центрів України. Інформаційний портал «Новини Закарпаття». URL:<https://transkarpatia.net/transcarpathia/actual/196781-zakarpattja-za-kilka-rokiv-stalo-odnim-iz-novih-ekonomichnih-centriv-ukrajini.html> (дата звернення 15.04.2026)
9. Федорців А. Понад 400 підприємств переїхали на Закарпаття: скільки робочих місць створили. PMG.ua. URL:<https://pmg.ua/economy/138624-ponad-400-pidpryyemstv-pereyikhaly-na-zakarpattia-skilky-robochikh-mists-stvoryly> (дата звернення 15.04.2026)

СЕКЦІЯ 2. МАРКЕТИНГ ТА ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ЕПОХУ ЗМІН

Тиличенко А.О.,

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні

факультету публічного управління

Хмельницького університету управління

та права імені Леоніда Юзькова

Ковальчук С.В.,

професор, доктор економічних наук,

професор кафедри менеджменту, економіки,

статистики та цифрових технологій

ІНФОРМАЦІЙНА ЛОГІСТИКА В ТУРИЗМІ: ВІД НАДАННЯ ДАНИХ ДО УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНИМ КОМФОРТОМ МАНДРІВНИКА

Сучасний етап розвитку глобальної індустрії гостинності та туризму характеризується корінною трансформацією споживчих пріоритетів, де ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств стає не просто матеріально-технічний базис, а здатність управляти клієнтським досвідом (CX – *Customer Experience*). Традиційні чинники, такі як категорійність готельних комплексів, цінова політика чи насиченість екскурсійних програм, безумовно, залишаються важливими, проте вони більше не гарантують довгострокової лояльності споживача. Ефективність функціонування туристичного бізнесу сьогодні безпосередньо залежить від суб'єктивних емоцій, які людина отримує під час подорожі, та від рівня її психологічного й емоційного комфорту на кожному з етапів споживання турпродукту. Умови високої турбулентності ринку та динамічності зовнішнього середовища вимагають від організаторів туризму формування абсолютно прозорого, зрозумілого та передбачуваного інформаційного простору, у якому мандрівник позбавлений стресу, викликаного чинником невідомості. У цьому контексті інформаційна логістика трансформується із суто технічного інструменту передачі та оптимізації потоків даних у стратегічну систему управління емоційним станом клієнта.

З наукового погляду інформаційну логістику в туризмі слід розглядати як комплексний процес управління сукупністю інформаційних потоків, що включає збирання, обробку, збереження, актуалізацію та своєчасне доведення релевантних даних до кінцевого споживача. Головним завданням логістики даних на сучасному етапі є мінімізація інформаційної асиметрії ринку, яка найчастіше стає першопричиною виникнення когнітивного дисонансу та тривожності у мандрівників. Відповідно до класичних концепцій логістичного менеджменту, зокрема висвітлених у фундаментальних працях М. А. Окландера, С. В. Ковальчук та Є. В. Крикавського [3-7], ефективність будь-якої логістичної системи визначається правилом надання потрібного продукту в належній кількості, у правильний час та в правильному місці. Стосовно специфіки туристичної індустрії це правило трансформується у вимогу проактивного забезпечення клієнта необхідною інформацією у зручній формі, завдяки чому виникає стійкий синергетичний ефект злагодженого сервісу. Коли

кожна інформаційна дрібниця працює на випередження запитів клієнта, інтегральний індекс його задоволеності стрімко зростає.

Проектування логістично-інформаційного супроводу туристичного продукту має охоплювати весь життєвий цикл подорожі, починаючи з докомунікативної або передподорожньої фази. Ефективно налаштовані інформаційні потоки починають формувати враження та моделювати емоційне сприйняття майбутньої рекреаційної чи ділової поїздки ще задовго до моменту фізичного виїзду мандрівника. Надійне та швидке автоматизоване підтвердження бронювання, наявність верифікованих та чесних відгуків, легкий та безперешкодний доступ до юридичних та організаційних специфікацій, таких як правила перевезення багажу, митні обмеження чи умови скасування туру, закладають міцний фундамент довіри до дестинації та до посередника. Навпаки, якщо інформація запізнюється, є фрагментарною або суперечливою, виникає серйозна загроза руйнації клієнтського досвіду. Наприклад, ситуація, коли турист перед вильотом не має чіткої, покрокової інструкції щодо локації зустрічі з трансфером в аеропорту прибуття, провокує миттєвий сплеск тривоги та стресу. Специфіка людської психіки така, що емоційна пам'ять фіксує негативні моменти, пов'язані з логістичними збоями, значно сильніше, ніж позитивні. Як наслідок, такий початковий або проміжний стрес здатний повністю нівелювати подальше позитивне враження від відпочинку, навіть якщо сам готель чи екскурсійний супровід виявляться ідеальними.

Важливим авангардним аспектом сучасної інформаційної логістики є організація взаємодії з клієнтом через високотехнологічні цифрові канали зв'язку. Ергономічний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс веб-ресурсів, інтегровані платіжні шлюзи для безпечних та миттєвих транзакцій, а також інтелектуальна підтримка у месенджерах у режимі двадцять чотири на сім стають тими критичними точками контакту, які безпосередньо визначають рівень лояльності споживача. Зазначений підхід повністю корелює з положеннями міжнародного стандарту менеджменту якості ISO 9001:2015 [1], де базовими принципами визначено орієнтацію на споживача, лідерство та гнучкість системи управління, що здатна швидко реагувати на будь-які зміни. У практичній площині туризму це виражається у здатності інформаційно-логістичної системи миттєво зреагувати на форс-мажорні обставини, наприклад, на затримку або скасування авіарейсу через несприятливі погодні умови. Ефективна система не просто констатує факт затримки, а відразу генерує та надсилає в месенджер клієнта готові варіанти вирішення ситуації, включаючи ваучери на харчування чи альтернативні маршрути перебронювання, що трансформують потенційний негатив на відчуття абсолютної безпеки та захищеності. Крім того, логістичні потоки даних мають враховувати й екологічні та соціокультурні імперативи, що узгоджується зі стандартом ISO 21401:2018 [2], який регламентує системи екологічного та сталого менеджменту в індустрії гостинності. Своєчасне інформування туриста про правила поведінки в дестинації, раціональне використання ресурсів готелю та повагу до місцевих громад стає невіддільною частиною загальної логістичної стратегії підприємства.

Глобальним трендом розвитку індустрії є поступовий перехід від реактивного інформування до предиктивної, тобто прогностичної інформаційної логістики, яка функціонує за принципом випередження. Використання технологій інтелектуального

аналізу великих даних (*Big Data*) та прогнозової аналітики дозволяє розумним системам пропонувати мандрівникові локальні підказки, корисні сервіси чи попередження про черги на туристичних локаціях ще до моменту виникнення прямого запиту чи проблеми з його боку. Це забезпечує клієнту ефект так званої невидимої турботи, коли логістичні інформаційні потоки тонко налаштовані під індивідуальний профіль, преференції та психоемоційний стан конкретної особи. Таким чином, точність, своєчасність, релевантність та доступність даних формують базове відчуття безпеки мандрівника, що є найвищою цінністю та ключовим критерієм якості в сучасній індустрії гостинності. Професійно побудована інформаційно-логістична система, орієнтована на управління емоційним комфортом, стає головною довгостроковою конкурентною перевагою туристичного підприємства, оскільки клієнт завжди повертається в те середовище, де про його психологічне благополуччя дбають на найвищому професійному рівні.

Список посилань на джерела

1. ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
2. ISO 21401:2018. Tourism and related services — Sustainability management system for accommodation establishments — Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/66672.html>.
3. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
4. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 684 с.
5. Ковальчук С. В. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України // Трансформаційна економіка. 2024. № 2(07). С. 27–32. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/96/94>
6. Ковальчук С. Сучасні маркетингові тренди та перспективи розвитку туристичного підприємництва в Україні // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 346. № 5. С. 555–559. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-78. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-78>
7. Ковальчук С. В., Корюгін А. В. Маркетинг-логістичне забезпечення туристичного бізнесу: реалії та перспективи для України // Трансформаційна економіка. 2026. № 2(15). С. 17–30. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/96/94>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ БРЕНДУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У сучасних умовах цифрової комунікації імідж бренду дедалі частіше формується не через класичні рекламні повідомлення, а через щоденну взаємодію з аудиторією в соціальних мережах. Саме тут бренд отримує можливість не лише інформувати споживача, а й формувати певний образ, стиль сприйняття та набір емоційних асоціацій, які впливають на його поведінку. У цьому контексті імідж бренду слід розуміти як комплексне уявлення про компанію, її продукцію, цінності, комунікацію та репутацію, що складається у свідомості цільової аудиторії під впливом різних факторів цифрового середовища [2].

Імідж бренду не є статичною характеристикою. Він змінюється залежно від того, як бренд презентує себе, наскільки послідовно комунікує з користувачами, як реагує на їхні запити та чи відповідає очікуванням суспільства. Саме тому сучасний бренд має функціонувати не лише як постачальник товарів або послуг, а як активний учасник комунікаційного простору, здатний вибудовувати довіру, підтримувати впізнаваність і створювати позитивний емоційний фон взаємодії.

Особливого значення у формуванні іміджу набуває положення про те, що поведінка людини значною мірою залежить від того образу, який вона має про об'єкт взаємодії. У соціальних мережах це проявляється особливо яскраво: якщо користувач сприймає бренд як сучасний, надійний, відкритий і близький до власних цінностей, то ймовірність позитивної реакції на його контент, підписки, коментаря або покупки істотно зростає. У цьому сенсі образ бренду стає не просто візуальним елементом, а чинником, що прямо впливає на поведінкові наміри споживача [3].

Соціальні мережі створюють для бренду середовище постійної присутності, де кожна публікація, коментар, відповідь на звернення або навіть стиль оформлення профілю впливають на загальне враження. На відміну від традиційних каналів комунікації, цифрова взаємодія є більш відкритою, динамічною та взаємною. Користувачі не лише споживають контент, а й активно реагують на нього, формуючи зворотний зв'язок, який може підсилювати або послаблювати позиції бренду. Відповідно, соціальні мережі виступають середовищем, де імідж бренду створюється постійно, у процесі безперервної взаємодії з аудиторією.

Важливо також враховувати, що різні платформи соціальних мереж виконують неоднакові функції у формуванні іміджу бренду:

- Facebook частіше використовується для інформування та поширення змістовних повідомлень;
- Instagram орієнтується на візуальне сприйняття, естетику та емоційність;
- TikTok сприяє швидкому залученню аудиторії через короткі відеоформати;
- LinkedIn пов'язаний із професійною репутацією та експертністю.

Тому ефективна комунікація бренду в соціальних мережах потребує адаптації змісту до особливостей кожної платформи, а також до очікувань конкретної аудиторії.

У межах теоретичного осмислення проблеми доцільно наголосити, що імідж бренду має не лише комунікаційний, а й поведінковий вимір. Він впливає на рівень довіри, лояльності, готовність до повторної взаємодії та рекомендаційної активності. Якщо бренд системно демонструє послідовність, відкритість і здатність швидко реагувати на потреби аудиторії, це сприяє формуванню стійкого позитивного образу. Навпаки, суперечливі повідомлення або неякісна комунікація можуть призвести до втрати довіри.

Формування іміджу бренду в соціальних мережах доцільно здійснювати на основі поєднання якісних і кількісних підходів. Якісні методи дозволяють оцінити зміст повідомлень, тональність комунікації, емоційне забарвлення контенту та характер сприйняття бренду аудиторією.

До кількісних показників належать:

- кількість підписників;
- охоплення;
- вподобання;
- коментарі;
- поширення;
- перегляди;
- загальна активність користувачів.

Саме сукупність цих параметрів дає змогу отримати цілісне уявлення про ефективність присутності бренду в цифровому середовищі [2].

Водночас кількісні показники не можуть повністю замінити якісну інтерпретацію. Високий рівень охоплення або вподобань не гарантує позитивного сприйняття бренду аудиторією. Особливо важливо враховувати характер контенту: надмірно рекламний або нещирий стиль комунікації може негативно впливати на імідж. Тому під час оцінювання іміджу бренду необхідно враховувати не лише цифрову активність, а й емоційний образ, який формується у свідомості споживачів.

Отже, імідж бренду в соціальних мережах є результатом складної взаємодії змісту, форми, стилю комунікації та реакції аудиторії. Його формування залежить від здатності бренду підтримувати цілісність образу, оперативно реагувати на запити користувачів і створювати комунікацію, що викликає довіру та зацікавленість. У цифровому середовищі саме імідж стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності, оскільки він безпосередньо впливає на впізнаваність, лояльність і поведінкові наміри споживачів.

Список посилань на джерела

1. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/> (дата звернення: 19.04.2026)
2. Рябова Т. А., Воєдило Н. Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/109.pdf (дата звернення: 19.04.2026)

3. Yanuar, T., Heskiano, Yanuar, T., & Hilmy, M. R. (2020). Social Media Marketing Relations, Brand Awareness to Brand Loyalty Through The Brand Image. Journal of Multidisciplinary Academic, 4(4), 208–214.

**Науковий керівник: Дюгованець Олеся Михайлівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

Бондар Г.Л.,
к.політ.н., доцент,
доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНА

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту у сучасному світі зумовлює фундаментальну трансформацію маркетингових процесів на глобальному та національному рівнях. ШІ в бізнесі, у маркетингу, використовується для генерації постів, надсилання таргетованої реклами, прогнозування попиту й роботи рекомендаційних систем. За оцінками компанії Precedence Research, обсяг світового ринку ШІ в маркетингу у 2025 році становив близько 25,83 млрд дол. США і здатний сягнути позначки у 217,33 млрд дол. США до 2034 року при середньорічному прирості у 26,7 % [1]. Водночас за даними Salesforce «State of Marketing 2026», у I кварталі 2026 р. вже 87 % маркетологів інтегрують генеративний ШІ принаймні в один робочий процес, тоді як у I кварталі 2024 р. цей показник становив лише 51 % [2].

Такі науковці, як: Т. Девенпорт, А. Гуха, Д. Грюваль і Т. Брессготт дотримуються переконання, що ШІ здатен суттєво змінити як маркетингові стратегії, так і поведінку споживачів, особливо у сферах, що оперують значними обсягами клієнтських даних [3]. У концепції «Маркетинг 5.0», яку запропонували Ф. Котлер, В. Кумар - обґрунтовується необхідність гармонійного поєднання людського й машинного інтелекту [4]. ШІ в маркетингу визначається як сукупність технологій машинного навчання, обробки природної мови (NLP), комп'ютерного зору та предиктивної аналітики для автоматизації та інтелектуалізації маркетингових процесів [5; 6].

Серед українських науковців питання застосування ШІ в маркетингу досліджують: Н. Проскурніна, яка обґрунтовує концептуальні основи інтеграції ШІ в маркетингову діяльність підприємств [7]; Г. Заячківська - систематизує аналітичні, технологічні та стратегічні маркетингові можливості, які формуються на основі ШІ [8]; В. Карпенко та А. Шиш - аналізують виклики та перспективи цифрових технологій ШІ в маркетингу України [9]; Н. Стеблюк та Є. Копейкіна, досліджують специфіку поєднання інструментів ШІ та когнітивного маркетингу для вітчизняних компаній [10]. Досвід використання ШІ в SMM-стратегіях проаналізовано в роботі

Ю. Романуші [11], а у сфері електронної комерції - в дослідженнях Л. Романчук, Д. Щитова та М. Мормуль [12].

Наразі важливим напрямом застосування ІІІ у світовому маркетингу є гіперперсоналізація - формування пропозиції в реальному часі з урахуванням контексту, історії взаємодій, прогнозованих потреб і навіть емоційного стану споживача. За оцінками McKinsey, персоналізація на основі ІІІ спроможна забезпечити збільшення конверсії до 300 %, відповідно компанії, які системно її впроваджують, демонструють на 40 % зростання прибутків порівняно з конкурентами [13].

Проаналізуємо найбільш актуальні світові приклади використання бізнесом технологій ІІІ в маркетингу. Зокрема, компанія Netflix використовує алгоритми контент-орієнтованої фільтрації, що забезпечує їй 75-80 % переглядів завдяки персоналізованим рекомендаціям адаптованим під конкретного споживача. Така стратегія дозволяє компанії заощаджувати близько 1 млрд дол. США на рік, а також зменшити відплив підписників [14]. Корпорація Amazon отримує через свою комерційну платформу близько 35 % коштів, завдяки використанню рекомендаційних систем. Вона застосовує понад 150 алгоритмів персоналізації одночасно, ще й змінює ціни на товари до 2,5 млн разів на день за допомогою динамічного ціноутворення [13]. Компанія Coca-Cola, співпрацюючи з корпорацією Microsoft, запустила глобальну кампанію «Create Real Magic» із застосуванням Azure AI на 43 ринках 26 мовами і отримала більше 30 % ROI та більше 15 % залученості [15]. Starbucks Corporation використовує систему Deep Brew, аналізуючи понад 400 млн комбінацій замовлень кави з урахуванням погоди, локації та історії покупок, що суттєво збільшило кількість візитів клієнтів.

Наразі популярними напрямками застосування технологій ІІІ у глобальному маркетингу є генерація контенту, рекомендаційні системи, програматична реклама, динамічне ціноутворення, AI-чатботи та системи виявлення шахрайства.

Український ринок, незважаючи на складні умови воєнного стану, демонструє стрімку інтеграцію ІІІ у маркетингові процеси. Дослідження Gradus Research (вересень 2024 р.) виявило наступну динаміку: 89 % маркетинг-фахівців користуються ІІІ-інструментами, з них 32 % - це початківці, 55 % - це середній рівень, 12 % - високий або експертний рівень. Найпоширенішими напрями застосування технологій ІІІ були: копірайтинг (41 %), дизайн (33 %), пошук інформації (31 %). Близько 83 % опитаних визначають як головну перевагу використання ІІІ в своїй роботі - економію часу, а 90 % планують далі поглиблювати роботу зі ІІІ [16].

За результатами всеукраїнського опитування Stayinno AI Consulting, (жовтень 2024 р. - березень 2025 р.) проведеного серед 240 компаній і 460 керівників, було встановлено, що 90 % працівників мають досвід використання ІІІ у щоденній роботі, а пілотне впровадження ІІІ зазвичай реалізується у відділах маркетингу та продажів [17]. Прикладами успішного застосування ІІІ в маркетингу є АТ «Ощадбанк» (генерує креативний контент, і працює голосовий помічник «Софія»); «Епіцентр» (автоматизація комунікацій з клієнтами, використання голосових асистентів, мовної аналітики і транскрибування голосу в текст із подальшим аналізом, прогнозування тенденцій й аналізу великих обсягів інформації, генерація контенту; компанія Metro

(використання ШІ у логістиці, фінансах, у відділі планування, для генерації зображень); «Нова пошта» (розпізнавання зображення, розпізнавання мовлення дзвінків, статистики дзвінків, створення голосом накладної на терміналах самообслуговування, чат-бот у мобільному застосунку)[18] та ін.

В Україні у 2023 році лише 24 % представників бізнесу почали впроваджувати технології ШІ, зокрема у маркетингу, але у 2025 році цей показник збільшився на 53 %, а частка AI-постів у контент-планах зростає з 1-2 % на місяць до 20-40 % від загального обсягу [19]. У сфері SMM генеративний ШІ суттєво трансформує виробничі процеси, оскільки 90 % текстів створюються або редагуються нейромережами, 60 % дизайнерських завдань, 70 % класичних фотозйомок - це AI-генерації [19]. Саме тому ринком формується запит на нову компетенцію маркетолога - це AI-грамотність та промпт-інжиніринг. Проте впровадження ШІ в українському маркетингу супроводжується ще й низкою проблем. Це стосується недостатнього рівня знань маркетологів, труднощів інтеграції ШІ у бізнес-процеси, питання конфіденційності даних, а також етичних ризиків, порушень авторського права.

Таким чином, наразі спостерігається колосальне зростання світового ринку використання технологій ШІ бізнесом, зокрема у сфері маркетингу. Це стосується гіперперсоналізації, рекомендаційних систем, генеративного контенту, динамічного ціноутворення, AI-чатботів та аналітики. Український ринок теж демонструє високий попит на впровадження і використання ШІ серед маркетологів, але актуальними залишаються проблемні аспекти, пов'язані з дефіцитом знань та слабкою інтеграцією ШІ у стратегічні бізнес-процеси. Тому українським компаніям доцільно працювати над розробкою комплексної AI-стратегії, узгоджувати її з загальною маркетинговою стратегією, та визначати цільові показники ефективності (KPI) впровадження ШІ.

Список посилань на джерела

1. Artificial Intelligence in Marketing Market Size to Hit USD 217.33 Billion by 2034 / Precedence Research. 2025. URL: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-in-marketing-market> (дата звернення: 24.04.2026).
2. AI Marketing Statistics 2026: 200+ Adoption Insights / Salesforce State of Marketing 2026, HubSpot AI Trends 2026, Gartner CMO Spend Survey, McKinsey Global AI Survey. URL: <https://www.digitalapplied.com/blog/ai-marketing-statistics-2026-adoption-data-points> (дата звернення: 24.04.2026).
3. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. Vol. 48. No. 1. P. 24-42. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
4. Kumar V., Kotler P., Gupta S., Rajan B. Generative AI in Marketing: Promises, Perils, and Public Policy Implications. Journal of Public Policy & Marketing. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/07439156241286499>
5. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.
6. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2021. Vol. 49. P. 30-50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>

7. Проскурніна Н. В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2020. № 4. С. 129-140.
8. Заячковська Г. А. Маркетингові можливості підприємств на основі штучного інтелекту. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (07). С. 17-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-3>
9. Карпенко В. Л., Шиш А. М. Цифрові технології та штучний інтелект у сучасному маркетингу в Україні: виклики та перспективи. Актуальні питання економічних наук. 2024. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/12> (дата звернення: 24.04.2026).
10. Стеблюк Н. Ф., Копейкіна Є. В. Технології штучного інтелекту в маркетингу. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3 (14). С. 462-466.
11. Романуша Ю. Використання штучного інтелекту при розробці SMM стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-41>
12. Романчук Л., Щитов Д., Мормуль М. Штучний інтелект в електронній комерції: основні напрямки, переваги та потенційні ризики. Український економічний часопис. 2025. № 8. С. 108-115.
13. Тренди штучного інтелекту 2025: вплив на маркетинг, фінанси та eCommerce за даними дослідження Statista / Inweb Media. 2024. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/trendy-shtuchnogo-intelektu-na-2025-rik/> (дата звернення: 24.04.2026).
14. Martech Magic: How Coca-Cola, Netflix and Others Are Turning Data into Dollars / Exchange4media. 2025. URL: <https://www.exchange4media.com/marketing-news/martech-magic-how-coca-cola-netflix-and-others-are-turning-data-into-dollars-149448.html> (дата звернення: 24.04.2026).
15. Coca-Cola, Nike & Starbucks: Inside Retailers' AI Strategies / AI Magazine. 2026. URL: <https://aimagazine.com/news/coca-cola-nike-starbucks-retailer-ai-strategies> (дата звернення: 24.04.2026).
16. Штучний інтелект у маркетингу: дослідження Gradus Research та dentsu Ukraine. 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/use-artificial-intelligence-marketing/> (дата звернення: 24.04.2026).
17. Без впровадження ШІ буде складно конкурувати: 240 українських компаній розповіли, як вони використовують штучний інтелект (Stayinno AI Consulting) / Forbes Ukraine. 27.05.2025. URL: <https://forbes.ua/company/bez-vprovadzhennya-shi-bude-skladno-konkuruvati-240-ukrainskikh-kompaniy-rozpovili-yak-voni-vikoristovuyut-shtuchniy-intelekt-27052025-30066> (дата звернення: 24.04.2026).
18. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь / Kyivstar Business Hub. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz> (дата звернення: 24.04.2026).
19. Чернер В. Як штучний інтелект уже сьогодні змінює SMM: реальність, тренди і нові можливості / WebPromoExperts. 25.04.2025. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/yak-shtuchniy-intelekt-vzhe-sogodni-zminyuie-smm-realnist-trendi-i-novi-mozhlivosti/> (дата звернення: 25.04.2026).

РОЛЬ РЕКЛАМИ У ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Реклама є одним із ключових інструментів сучасної економіки. Вона виконує не лише інформаційну функцію, а й активно впливає на розвиток ринку, поведінку споживачів та конкурентоспроможність компаній. У наукових дослідженнях маркетингу реклама розглядається як форма комунікації між виробником і споживачем, метою якої є формування попиту та стимулювання продажів. Актуальність цього питання зростає в умовах швидкого розвитку цифрових технологій та посилення конкуренції на ринку. Сьогодні споживач щодня стикається з великою кількістю інформації, тому компаніям стає все складніше привернути його увагу. У таких умовах реклама перетворюється на один із головних способів впливу на вибір покупця та формування його довіри до бренду. Розвиток інтернету та соціальних мереж суттєво змінив підходи до рекламної діяльності. Бізнес отримав можливість точніше визначати свою цільову аудиторію, швидше реагувати на зміни попиту та оцінювати ефективність своїх рекламних кампаній у реальному часі. Саме тому дослідження ролі реклами є важливим як для теорії маркетингу, так і для практичної діяльності підприємств.

У науковій літературі реклама розглядається як багатогранне явище, яке поєднує економічні, психологічні та соціальні аспекти [1]. Згідно з класичною маркетинговою теорією, реклама є складовою комплексу маркетингу (4Р) і належить до елементу просування (promotion). У цьому контексті її основне завдання полягає в інформуванні споживачів про товар або послугу, формуванні інтересу до нього та стимулюванні купівельної поведінки. Водночас сучасні дослідження показують, що роль реклами є значно ширшою, ніж просто передача інформації. Вона працює не лише з раціональними аргументами, а й з емоціями, асоціаціями та підсвідомими мотивами. Саме тому вона може формувати потреби, які раніше у споживача були відсутні, або підсилювати вже існуючі бажання. Окремий підхід у науці розглядає рекламу як частину соціальної комунікації. У цьому випадку вона виступає засобом обміну інформацією між бізнесом і суспільством, а також впливає на формування цінностей, стилю життя та моделей поведінки. Через рекламу люди отримують уявлення не лише про товари, а й про те, що вважається престижним, сучасним або бажаним у суспільстві. Відомий теоретик маркетингу Філіп Котлер підкреслював, що реклама виконує одразу кілька функцій: вона формує обізнаність про бренд, створює його образ у свідомості споживача та впливає на прийняття рішення про покупку. Іншими словами, реклама не обмежується інформуванням, а активно бере участь у створенні попиту та позиціонуванні товару на ринку [1,2].

Реклама має значний вплив на поведінку споживачів і часто визначає їхні рішення щодо покупок. Вона не просто інформує про товар, а поступово формує потреби, вподобання та навіть стиль життя людини. У багатьох випадках реклама здатна створювати новий попит на речі, які раніше не були необхідними для

споживача. Психологічні дослідження в галузі маркетингу показують, що більшість рішень про покупку приймається не повністю раціонально. Люди часто керуються емоціями, враженнями або підсвідомими асоціаціями. Зокрема, у роботах з нейромаркетингу аналізується, як мозок людини реагує на рекламні повідомлення та чому одні оголошення викликають більший інтерес, ніж інші. У межах дослідження використовувалися методи аналізу емоційних реакцій та поведінкових даних користувачів під час перегляду реклами в інтернеті. Результати показали, що найсильніший вплив мають ті рекламні матеріали, які викликають емоції наприклад, радість, довіру або відчуття причетності. Також було встановлено, що візуальні елементи реклами (зображення, кольори, рухомі елементи) значно підвищують рівень уваги та запам'ятовуваність повідомлення. Водночас, персоналізована реклама, яка враховує інтереси користувача, є більш ефективною, ніж загальні рекламні оголошення. Дослідження підтверджує, що сучасна реклама впливає не лише на раціональні рішення людини, а й на її емоції та підсвідомі реакції, що робить її потужним інструментом у просуванні товарів і послуг. У рекламних повідомленнях використовуються різні психологічні прийоми. Одним із найпоширеніших є багаторазове повторення інформації, що допомагає краще запам'ятати бренд і створити відчуття його знайомості. Ще одним важливим механізмом є соціальний доказ, коли в рекламі підкреслюється, що товар уже популярний серед великої кількості людей. Це створює ефект довіри, адже споживачі схильні орієнтуватися на вибір інших. Не менш важливим є ефект авторитету, коли продукт рекламує відома особа, експерт або лідер думок. Це підсилює переконливість рекламного повідомлення та підвищує рівень довіри до бренду [3].

Сьогодні рекламну діяльність поділяють на традиційну та цифрову [1]. До традиційної належать телевізійна, радіореклама, друковані ЗМІ та зовнішня реклама. Вона довгий час була основним способом просування товарів і послуг, оскільки дозволяла охоплювати широку аудиторію. Водночас у сучасних умовах стрімко зростає роль цифрової реклами. Це пов'язано з розвитком інтернету, соціальних мереж і мобільних технологій. Однією з головних переваг цифрової реклами є можливість налаштування під конкретну аудиторію. Рекламні системи враховують вік, місце проживання, інтереси та поведінку користувачів в інтернеті. Це підвищує ймовірність того, що людина зверне увагу на рекламу і здійснить покупку. Важливу роль відіграє контекстна реклама, яка показується відповідно до запитів користувача. Вона є особливо ефективною, оскільки з'являється в момент вже сформованої потреби. Поряд із цим соціальні мережі стали ключовим каналом рекламної комунікації. Вони дозволяють не лише просувати товари, а й взаємодіяти з аудиторією, отримувати відгуки та швидко коригувати рекламні стратегії [4,5].

Реклама відіграє важливу роль у просуванні товарів та послуг. У наукових дослідженнях маркетингу вона розглядається як важливий елемент конкурентної боротьби. Компанії, які активно використовують рекламні інструменти, зазвичай швидше закріплюються на ринку, мають вищий рівень впізнаваності та можуть ефективніше залучати клієнтів. Особливо це важливо для нових брендів і продуктів, які тільки виходять на ринок і потребують швидкого формування попиту. Реклама також виконує функцію диференціації, тобто допомагає виділити товар серед аналогічних пропозицій конкурентів. Вона підкреслює унікальні характеристики

продукту, його переваги та створює певний образ бренду. Завдяки цьому у споживача формується не лише інформація про товар, а й емоційне ставлення до нього. Ефективність реклами визначається тим, наскільки вона досягає поставлених бізнес-цілей. Основними критеріями оцінки є зростання продажів, рівень впізнаваності бренду, кількість нових клієнтів, а також показник рентабельності інвестицій, який показує, наскільки окупилися витрати на рекламу. Результат реклами не завжди видно одразу. У багатьох випадках її вплив проявляється поступово: через формування довіри до бренду, закріплення його образу у свідомості споживача та підвищення лояльності клієнтів. Тобто реклама працює як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Попри важливу роль у просуванні товарів і послуг, реклама має і певні проблеми та ризики. Однією з основних є інформаційне перевантаження. Сучасна людина щодня стикається з великою кількістю рекламних повідомлень у соціальних мережах, на сайтах, у відео та на вулицях, це призводить до того, що частина реклами просто ігнорується або викликає роздратування. Ще однією проблемою є можливий маніпулятивний вплив. Як уже зазначалося, реклама часто використовує емоційні образи, яскраві асоціації та психологічні прийоми, щоб вплинути на рішення споживача. У деяких випадках це може призводити до імпульсивних покупок, коли людина приймає рішення не через реальну потребу, а під впливом емоцій. Також варто враховувати, що неякісна або неправдива реклама може негативно впливати на репутацію компанії. Якщо очікування споживача не відповідають реальності, це знижує довіру до бренду і може призвести до втрати клієнтів.

Отже, реклама відіграє важливу роль у сучасному суспільстві та економіці. Вона допомагає компаніям розповідати про свої товари і послуги, привертати увагу покупців і залишатися конкурентними на ринку. Фактично без реклами більшість продуктів просто не змогли б швидко знайти свого споживача. Сьогодні реклама стала набагато різноманітнішою і більш точною. Особливо це стосується цифрових форматів, які дозволяють показувати потрібну інформацію конкретним людям залежно від їхніх інтересів і поведінки. Це робить рекламні повідомлення більш ефективними та корисними для бізнесу. Тому, у майбутньому роль реклами лише зростатиме, особливо в умовах подальшої цифровізації суспільства та розвитку нових комунікаційних технологій.

Список посилань на джерела

1. Владимирська Г. О., Владимирський П. О. Реклама : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 333 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 632 с.
3. Шафалюк О., Тащенко А. Особливості та результативність нейромаркетингових досліджень поведінки споживачів у системі бренд-менеджменту. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 121–136. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.121.136> (дата звернення: 18.04.2026).
4. Липчук В., Дудяк Р., Бугіль С., Янишин Я. Маркетинг : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2023. 456 с.

5. Шипуліна Ю. С., Коломієць А. О. Вплив оголошень таргетованої реклами на прийняття рішення користувачами Instagram про покупку. Маркетинг і цифрові технології. 2025. Т. 9, No 3. С. 78-92. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/425/299>

**Науковий керівник: Ярова Юлія Михайлівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та реклами, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету*

Федуриця В.П.,
*к.е.н., доц, доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*
Данча Н.С.
*студентка 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ГЕНЕРАТИВНА ОПТИМІЗАЦІЯ ЯК НОВИЙ ВЕКТОР ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ БРЕНДУ В ЕПОХУ АГЕНТНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Стрімке поширення великих мовних моделей у пошуку та споживчих застосунках змінює саму архітектуру цифрового маркетингу. Якщо до 2024 року боротьба за увагу аудиторії здебільшого вкладалася у логіку класичної пошукової оптимізації та контекстної реклами, то у 2026 році виник новий рівень видимості, у якому між брендом і людиною з'являється алгоритмічний посередник. Експерти Української асоціації маркетингу прямо вказують, що до 2027 року традиційний SEO (Search Engine Optimization – пошукова оптимізація) поступиться місцем GEO (Generative Engine Optimization – генеративна оптимізація), AEO (Answer Engine Optimization – оптимізація відповідей) та LLMO (Large Language Model Optimization – оптимізація великих мовних моделей, бо системи «zero-click» формують відповідь миттєво й без переходу користувача на сайт [7]. Цей зсув робить актуальним не лише оновлення технічного інструментарію маркетолога, а й перегляд самої філософії брендової присутності в цифровому середовищі.

У межах цієї проблематики варто розмежувати два ключові поняття. Генеративна оптимізація GEO є практикою структурування контенту, авторитетних сигналів і даних бренду таким чином, щоб великі мовні моделі цитували, рекомендували або обирали його під час формування відповіді користувачеві [9]. Агентний штучний інтелект (agentic AI) являє собою автономні цифрові помічники, що від імені людини самостійно ведуть пошук, порівняння, бронювання чи купівлю на основі сформульованого наміру [5]. Поєднання цих двох явищ створює нове поле комунікацій, у якому бренд адресується не лише споживачеві, а й алгоритму, який вирішує за нього.

Глобальні дані підтверджують реальність цього зсуву, а не його гіпотетичний характер. За даними дослідження компанії Kantar «Marketing Trends 2026», 24% користувачів ШІ вже звертаються до AI-помічників для здійснення покупок, а 74%

систематично шукають у них рекомендації перед вибором товару чи послуги [8]. Ринок реклами у 2026 році, за оцінками cases.media, перевищує 1 трлн дол. США, при цьому частка алгоритмічно керованих витрат досягає 71,6% [2]. Українські експертні джерела фіксують, що AI Overview та подібні інтерфейси скорочують клікабельність органічної видачі приблизно на 35% [4]. У підсумку логіка маркетингу зміщується від суперництва за кліки до боротьби за згадку всередині згенерованої відповіді.

Для бренду це означає принципову зміну адресата комунікацій. Як зазначають аналітики Kyivstar Business Hub, генеративний ШІ перетворюється на «фільтр» між компанією і споживачем, тож бренд, незрозумілий машині, фактично втрачає шанс потрапити у вибірку, з якої формується відповідь [1]. Дослідники Webpromoeexperts наголошують, що у 2026 році ШІ переходить зі статусу окремого інструменту в категорію базової інфраструктури бізнесу, а агентні системи з розподілом ролей між кількома моделями стають типовою конфігурацією автоматизації [5]. Подібні висновки артикулюють і у звіті AIN Digital & Tech Trends Report 2026–2027, де акцент зроблено на персоналізації, скороченні візуальних рутин і зростанні попиту на human-made контент як контртренд до знеособленої генерації [6].

Узагальнення цих підходів дозволяє виділити кілька змістових опор GEO-стратегії бренду в умовах агентного посередництва.

- машиночитаність контенту, забезпечена структурованою розміткою, чіткою ієрархією заголовків і прямими відповідями у перших абзацах матеріалів;
- авторитетні сигнали, сформовані через цитованість, незалежні згадки, відгуки та власні дослідницькі дані, які моделі сприймають як підставу для довіри;
- свіжість і дата оновлення матеріалів, оскільки генеративні системи зважають релевантність із поправкою на актуальність [9];
- емоційна та культурна впізнаваність бренду для людини, бо рішення про покупку, навіть делеговане агенту, зрештою затверджує користувач [8].

Аналітика українських джерел демонструє ще один важливий контекст. На тлі автоматизації зростає попит на автентичність. У дослідженні С. Трапаїдзе та К. Швецової зазначено, що генеративний ШІ доцільно впроваджувати в маркетингові процеси контролювано, з чіткою редакційною верифікацією та збереженням людської експертизи [3]. Цей висновок узгоджується із позицією Welldone, що у 2026 році виграє той бренд, який поєднує AI-продуктивність із UGC та EGC, тобто із контентом користувачів і працівників, який не справляє враження машинного [4]. Українська економіка відновлення додає до цієї логіки специфічний шар, у якому довіра до бренду вибудовується паралельно з відновленням підприємств, ринків і соціальних практик, тож «алгоритмічна впізнаваність» не може замінити людської репутації, але стає її необхідним технологічним продовженням.

Окремої уваги заслуговує управлінський вимір зазначених змін. За даними European Marketing Agenda 2026, серед операційних пріоритетів європейських компаній домінують digital marketing (28%), штучний інтелект (23%), оптимізація витрат (19%) і клієнтський досвід (19%), тоді як лише близько 22% організацій позиціонують себе як піонери ШІ-автоматизації [7]. Це створює вікно можливостей для українських компаній, що перебудовуються в умовах відновлення економіки. Ранній перехід до GEO-практик і навчання маркетологів роботі з агентними

системами здатні забезпечити конкурентну перевагу до моменту, коли ці навички стануть стандартом.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що GEO у поєднанні з адаптацією до агентного штучного інтелекту формує нову парадигму цифрових комунікацій бренду, у якій ефективність визначається здатністю одночасно говорити з людиною й бути зрозумілим машині. Для українського бізнесу це означає необхідність синхронного оновлення трьох контурів, серед яких технічний (структуровані дані, schema-розмітка, оптимізація контенту під LLM), змістовий (експертний human-made матеріал та автентична позиція бренду) і організаційний (інтеграція AI-агентів у маркетингові процеси з обов'язковим людським контролем). Саме така синхронізація відрізняє маркетинг епохи відновлення економіки від колишньої логіки боротьби за позиції в пошуку.

Список посилань на джерела

1. Маркетингові тренди 2026 року. Kyivstar Business Hub. 2026. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/marketingovi-trendi-2026-roku> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Маркетингові тренди у 2026 році, які (не) змінюють ринок. cases.media. 2025. URL: <https://cases.media/en/article/marketingovi-trendi-u-2026-roci-yaki-ne-zminuyut-rinok> (дата звернення: 26.04.2026).
3. Трапаїдзе С., Швецова К. Генеративний штучний інтелект у створенні маркетингового контенту для українських компаній. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-161> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Тренди в маркетингу 2026. Welldone. 2026. URL: <https://welldone.com.ua/blog/trendy-v-marketynhu-2026-povnyj-hid-z-vyzhyvannia-v-epokhu-shi-ugc-ta-novykh-alhorytmiv/> (дата звернення: 26.04.2026).
5. AI та нові тренди 2026. Webpromoexperts. 2026. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/ai-ta-novi-trendi-2026-yak-shtuchniy-intelekt-formuvatime-biznes-maybutnie/> (дата звернення: 26.04.2026).
6. Digital та Tech тренди в Україні на 2026–2027 роки. AIN.ua. 2026. URL: <https://ain.ua/2026/04/19/13-digital-tech-trendiv-iakim-bude-rinok-v-ukrayini-u-2026-2027-roках/> (дата звернення: 26.04.2026).
7. European Marketing Agenda 2026. Українська асоціація маркетингу. 2026. URL: <https://uam.in.ua/common/european-marketing-agenda-2026-golovni-insajty/> (дата звернення: 26.04.2026).
8. Kantar Marketing Trends 2026. Kantar. 2026. URL: <https://www.kantar.com/Campaigns/Marketing-Trends> (дата звернення: 26.04.2026).
9. Mastering generative engine optimization in 2026. Search Engine Land. 2026. URL: <https://searchengineland.com/mastering-generative-engine-optimization-in-2026-full-guide-469142> (дата звернення: 26.04.2026).

Зеліч В.В.,
*к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*
Ледіда К.О.,
*студентка 2 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

SMM-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

На сучасному етапі розвитку ринку соціальні мережі стали невід'ємним елементом діяльності більшості підприємств, оскільки забезпечують безпосередній контакт зі споживачами та оперативний обмін інформацією. Цифрові платформи сьогодні є одним із найефективніших каналів комунікації між бізнесом і цільовою аудиторією. Значна частина користувачів щоденно взаємодіє з Instagram, TikTok чи Facebook, тому саме в цьому середовищі формується сприйняття бренду, його цінностей та репутації. У зв'язку з цим SMM-маркетинг набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише просувати продукцію, а й формувати довготривалі відносини з аудиторією.

В умовах цифрової економіки підприємства, які недооцінюють можливості соціальних мереж або використовують їх неефективно, поступово втрачають свої конкурентні позиції. Це зумовлено тим, що сучасний споживач орієнтується не лише на якість товару чи послуги, а й на характер комунікації бренду, рівень його відкритості та активності. Саме тому дослідження ролі SMM як інструменту формування конкурентних переваг підприємства є актуальним і практично значущим.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, постійних змін та активного впровадження інноваційних технологій. Цифровізація значною мірою трансформувала підходи до ведення бізнесу, зокрема у сфері маркетингу, де соціальні мережі стали одним із ключових каналів комунікації зі споживачами. У цьому контексті особливого значення набуває SMM-маркетинг, який виступає ефективним інструментом просування товарів і послуг, а також формування конкурентних переваг підприємства [4, с. 2].

Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на інформацію, яку отримують із соціальних мереж, що безпосередньо впливає на їхню поведінку та рішення щодо купівлі. Часто саме відгуки, сторіс або відеоогляди стають вирішальними при виборі товару чи послуги. Це обумовлює необхідність для підприємств активно використовувати SMM як інструмент впливу на цільову аудиторію. Важливою перевагою SMM є можливість оперативного поширення інформації, а також отримання миттєвого зворотного зв'язку, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту та вдосконалювати свою діяльність [2, с. 5].

Одним із ключових аспектів SMM є його вплив на формування конкурентних переваг підприємства. Завдяки активній присутності в соціальних мережах підприємства можуть підвищувати впізнаваність бренду, формувати позитивний імідж та зміцнювати довіру споживачів. Регулярна взаємодія з аудиторією сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом, що, у свою чергу, підвищує рівень лояльності клієнтів і стимулює повторні покупки [1, с. 130].

Крім того, важливим фактором є можливість персоналізації комунікації. Соціальні мережі надають доступ до великого обсягу даних про користувачів, що дозволяє підприємствам краще розуміти свою аудиторію та адаптувати контент відповідно до її потреб. Наприклад, різні сегменти аудиторії можуть отримувати різний тип контенту, що значно підвищує ефективність маркетингових кампаній. У результаті підприємства отримують змогу оптимізувати витрати на маркетинг та досягати кращих результатів [2, с. 7].

Важливу роль SMM відіграє і у формуванні бренду підприємства. Соціальні мережі є ефективною платформою для створення унікального контенту, який відображає цінності компанії та формує її позиціонування на ринку. Крім того, вони дозволяють створювати спільноти навколо бренду, що забезпечує постійний контакт із клієнтами та підвищує рівень їхньої залученості. У сучасних умовах бренди фактично «живуть» у соцмережах, і від того, як вони себе там представляють, залежить їхній успіх. Використання інфлюенсер-маркетингу дозволяє підприємствам розширювати аудиторію та підвищувати рівень довіри до бренду [3, с. 4].

У контексті цифрової трансформації SMM виступає важливим інструментом адаптації підприємства до нових умов функціонування. Він дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, аналізувати поведінку споживачів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, за допомогою аналітики можна відстежувати, який контент працює краще, і відповідно змінювати стратегію. Це робить бізнес більш гнучким і конкурентоспроможним [4, с. 3].

SMM-маркетинг сьогодні розглядається як один із найбільш ефективних інструментів просування товарів і послуг у мережі Інтернет, оскільки дозволяє підприємствам оперативно взаємодіяти зі споживачами, формувати лояльність аудиторії та розширювати ринки збуту [5, с. 18].

Разом із тим, ефективне використання SMM потребує системного підходу. Компаніям необхідно чітко визначати цілі маркетингової діяльності, обирати релевантні платформи комунікації та формувати цілісну контент-стратегію. Важливого значення набуває постійний моніторинг результатів, аналіз поведінки аудиторії та своєчасне коригування маркетингових дій. За відсутності комплексного підходу навіть активна присутність у соціальних мережах може не забезпечити очікуваного ефекту.

У сучасних умовах доцільно приділяти більше уваги інноваційним інструментам SMM. Зокрема, високою результативністю характеризуються відеоконтент, короткі формати на кшталт Instagram Reels та TikTok, інтерактивні механізми комунікації, прямі ефіри, а також автоматизація взаємодії з клієнтами за допомогою чат-ботів. Використання таких інструментів сприяє залученню нової аудиторії та підвищенню рівня її утримання.

Окремої уваги потребує питання довіри до контенту. Сучасні споживачі дедалі більше цінують відкритість, автентичність бренду та реальні відгуки клієнтів. Саме тому демонстрація внутрішніх процесів діяльності компанії, створення прозорої комунікації та використання соціального доказу позитивно впливають на ефективність SMM.

Водночас SMM доцільно розглядати як складову загальної маркетингової стратегії підприємства. Його поєднання з іншими інструментами цифрового маркетингу забезпечує синергійний ефект та підвищує результативність просування.

Отже, SMM-маркетинг є важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки. Ефективне використання соціальних мереж сприяє зміцненню позицій бренду на ринку, підвищенню лояльності споживачів і забезпечує довгостроковий розвиток бізнесу.

Список посилань на джерела

1. Боняр С., Карпенко І. Стратегія цифрового маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства // Economic Synergy. 2025. №4. С. 126–137. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/326> (дата звернення: 23.04.2026).

2. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки // Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/385115248> (дата звернення: 23.04.2026).

3. Решетнікова О. SMM в освітній сфері: сучасні виклики та можливості // Економічний простір. 2025. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/354022> (дата звернення: 23.04.2026).

4. Яловега Н. Роль маркетингових комунікацій у формуванні стійкої конкурентної переваги бренду в умовах цифрової економіки // Проблеми сучасних трансформацій. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/393484149> (дата звернення: 23.04.2026).

5. Зеліч В.В. SMM маркетинг як сучасний інструмент просування продукту підприємства в мережах // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Мукачево: МДУ, 2019. С. 18.

Зеліч В.В.,
к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Цебак О.Р.,
студент 2-го курсу спеціальності «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ВПЛИВ АНАЛІЗУ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ НА ВИБІР КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічної трансформації ринкового середовища та глобальної цифровізації, стратегічне управління комунікаціями стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи до масового маркетингу, що орієнтувалися на широке охоплення без урахування специфічних потреб окремих груп, поступово втрачають свою ефективність. Сьогодні успіх бізнесу залежить від здатності менеджменту до персоналізованої взаємодії зі споживачем. Центральним елементом цієї концепції є комплексний аналіз цільової аудиторії (ЦА), який дозволяє не лише ідентифікувати потенційного клієнта, а й оптимізувати використання обмежених ресурсів підприємства шляхом вибору найбільш релевантних каналів комунікації.

Теоретичні аспекти сегментації аудиторії. Аналіз цільової аудиторії – це систематичний процес дослідження реальних та потенційних споживачів з метою формування ефективної маркетингової стратегії [1]. У сучасній теорії менеджменту ключове місце посідає багатовимірна сегментація, яка виходить далеко за межі простих демографічних показників.

Перший рівень аналізу включає соціально-демографічні характеристики: вік, стать, рівень доходу, освіту та сімейний стан [1]. Другий рівень – географічний, який в умовах сучасної України та масштабних міграційних процесів набув особливого значення, оскільки змушує бізнес враховувати регіональні особливості та зміну місця перебування значної частини клієнтської бази.

Проте найбільш критичним для вибору каналів комунікації є третій рівень – психографічний та поведінковий аналіз. Психографіка розкриває внутрішні мотиви споживача: його цінності, життєві орієнтири, хобі, страхи та амбіції [2]. Поведінковий аналіз, у свою чергу, досліджує патерни взаємодії з продуктом: готовність до покупки, рівень лояльності, частоту користування інтернетом та пріоритетні формати споживання контенту [1]. Саме ці дані дозволяють менеджменту зрозуміти, де саме споживач перебуває у «цифровому просторі» та якому типу повідомлень він довіряє [2].

Методологічні підходи до вибору каналів на основі аналізу ЦА. Під засобами комунікації розуміють канали надання інформації цільовій аудиторії [4]. Для структурування процесу вибору каналів комунікації сучасний менеджмент використовує модель «Path to Purchase» (шлях споживача до покупки). Кожен етап цього шляху вимагає специфічного каналу взаємодії:

**Вибір каналів комунікації підприємства залежно
від етапу шляху споживача до покупки**

Етап Path to Purchase	Характеристика поведінки споживача	Доцільні канали комунікації
Формування обізнаності	Перше знайомство з брендом, пошук інформації	Facebook, Instagram, YouTube, контекстна реклама
Розгляд та оцінка	Порівняння варіантів, пошук довіри та доказів якості	експертні блоги, онлайн-видання, e-mail розсилки, відгуки клієнтів
Конверсія та дія	Готовність до покупки, прийняття рішення	Telegram, Viber, мобільні застосунки, push-повідомлення, ретаргетинг

Розроблено на основі джерел [2;4].

Таким чином, наведені в таблиці дані свідчать, що вибір каналів комунікації підприємства має здійснюватися з урахуванням етапу шляху споживача до покупки, його інформаційних потреб та поведінкових особливостей. Використання релевантних інструментів взаємодії на кожному етапі дозволяє підвищити ефективність маркетингових комунікацій, покращити рівень залучення аудиторії та забезпечити зростання конверсії.

Важливим інструментом аналізу цільової аудиторії є методика 5W Марка Шеррінгтона [3], яка дозволяє комплексно визначити ключові характеристики споживача та сформувати більш точну маркетингову стратегію. Одним із центральних питань моделі є «Where?» («Де?»), тобто визначення каналів комунікації та середовища, у якому перебуває потенційний клієнт [3]. Відповідь на нього формується на основі медіа-карти споживача, що відображає його цифрові звички, частоту використання платформ та рівень активності в різних інформаційних середовищах [3]. Якщо аналіз аудиторії фіксує високу активність у професійних спільнотах LinkedIn, інвестиції у зовнішню рекламу на магістралях будуть економічно необґрунтованими через низьку концентрацію цільового сегмента. Натомість доцільніше спрямувати ресурси на цифрові канали комунікації, таргетовану рекламу та професійний контент-маркетинг. Такий підхід дозволяє підприємству оптимізувати маркетинговий бюджет, підвищити точність комунікацій і забезпечити вищу результативність взаємодії зі споживачами.

Вплив аналізу ЦА на стратегічну ефективність комунікацій. Вибір каналів комунікації безпосередньо корелює з результатами аналізу за декількома стратегічними напрямками:

Технологічна адаптивність. Аналіз рівня цифрової грамотності визначає складність комунікаційних інструментів [2]. Покоління Alpha та Gen Z вимагають інтерактивності, гейміфікації та швидких відеоформатів. Відповідно, підприємство має обирати канали, що підтримують такий функціонал. Натомість для консервативної аудиторії пріоритетними залишаються традиційні канали прямого маркетингу.

Контекстуальна доречність та таймінг. Розуміння способу життя клієнта дозволяє впроваджувати стратегію омніканальності. Це не означає присутність у всіх можливих мережах, а передбачає інтеграцію тих каналів, які є природними для

щоденного графіка клієнта. Професійна аудиторія краще сприймає ділову інформацію через робочі поштові сервіси зранку, тоді як емоційний та розважальний контент у соціальних мережах демонструє вищу конверсію у вечірні години.

Економічна оптимізація. Однією з головних метрик менеджменту є вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost – САС) [2]. Детальна сегментація дозволяє ідентифікувати канали з найвищою рентабельністю інвестицій (ROMI). Без аналізу ЦА підприємство ризикує витратити бюджет на канали з великим «шумом», де частка нецільових контактів є критично високою [2].

Сучасний інструментарій та цифрова аналітика. Для забезпечення точності вибору каналів, сучасні підприємства використовують технології Big Data та системи CRM. Важливим елементом аналізу є побудова карти шляху клієнта (Customer Journey Map – CJM). CJM дозволяє візуалізувати всі точки дотику і визначити, через який канал споживач отримав перший стимул, а який канал став вирішальним для здійснення транзакції. Це дозволяє менеджменту перерозподіляти ресурси на користь найбільш впливових точок контакту. Як правило, ефективність комунікаційних заходів визначають за допомогою тестування, яке проводиться на основі дослідження випадкової вибірки з цільової аудиторії [5].

Специфіка комунікацій у період відновлення економіки України. На сучасному етапі розвитку українського ринку аналіз ЦА має враховувати нові ціннісні орієнтири споживачів: соціальну відповідальність, патріотичну позицію бренду та етичність комунікацій. Канали взаємодії мають не лише транслувати пропозицію, а й демонструвати причетність бізнесу до вирішення загальнонаціональних проблем. Використання мікро-інфлюенсерів та локальних Telegram-каналів часто виявляється ефективнішим за масштабні рекламні кампанії, оскільки вони забезпечують вищий рівень довіри та емоційного зв'язку в громадах.

Отже, аналіз цільової аудиторії є ключовою передумовою ефективного вибору каналів комунікації підприємства та важливим чинником підвищення результативності маркетингової діяльності. Саме глибоке розуміння потреб, поведінкових особливостей і медіа-звичок споживачів дозволяє бізнесу формувати персоналізовані повідомлення, оптимізувати витрати на просування та зміцнювати конкурентні позиції. У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває використання аналітичних інструментів, CRM-систем і Big Data, що забезпечують більш точне налаштування комунікацій. Підприємства, які системно вивчають свою аудиторію та гнучко адаптують канали взаємодії, отримують стійкі переваги та вищий рівень довіри споживачів.

Список посилань на джерела

1. Сегментація цільової аудиторії. «Дія.Бізнес». 2025. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/segmentaciya_cilovoyi_auditorii
2. Аналіз цільової аудиторії: як зрозуміти своїх клієнтів. «YouScan Blog». 2025. URL: <https://youscan.io/ua/blog/analiz-tsilovoyi-audytoriyi/>
3. Цільова аудиторія бізнесу: сегментація по методу 5W. «PRNEWS.io». 2024. URL: <https://prnews.io/uk/blog/5w-metod.html>
4. Войчак А. Маркетингові комунікації у концепції відносин / А. Войчак, Т. Примак // Маркетинг в Україні. 2005. № 3. с. 24.

5. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. [2-ге вид., доп. і перероб.]. К.: КНЕУ, 2003. 524 с.

Кривка В.Р.*,
студент 2 курсу спеціальності «Менеджмент»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

У сучасній економіці увага споживача стала одним із найцінніших ресурсів для бізнесу. За умов інформаційного перевантаження підприємства змушені шукати нові способи комунікації, які базуються не на нав'язливій рекламі, а на створенні корисного та змістовного інформаційного середовища. Саме тому контент-маркетинг набуває стратегічного значення як інструмент формування довіри до бренду, підтримки інтересу аудиторії та зміцнення довгострокових відносин із клієнтами.

В умовах цифровізації економіки та трансформації ринкових відносин особливого значення набувають інструменти маркетингових комунікацій, які спрямовані не лише на залучення нових клієнтів, але й на утримання існуючих. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому контексті виступає контент-маркетинг, який передбачає створення та поширення цінного, релевантного та послідовного контенту з метою залучення і утримання чітко визначеної цільової аудиторії [1, с. 27]. У сучасному бізнес-середовищі контент виступає не просто інформаційним продуктом, а стратегічним ресурсом підприємства.

Актуальність дослідження контент-маркетингу обумовлена зміною поведінки споживачів. Сучасний споживач дедалі частіше ігнорує традиційну рекламу, віддаючи перевагу корисному, цікавому та персоналізованому контенту. Це пов'язано з перенасиченням інформаційного простору та зростанням рівня вимогливості аудиторії до якості інформації [2, с. 41]. У таких умовах підприємства змушені шукати нові підходи до комунікації зі споживачами.

Лояльність споживачів є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона проявляється у готовності клієнта здійснювати повторні покупки, рекомендувати бренд іншим та підтримувати взаємодію з компанією протягом тривалого часу [3, с. 89]. Формування лояльності є складним процесом, який потребує комплексного підходу та врахування як раціональних, так і емоційних аспектів поведінки споживачів.

Контент-маркетинг відіграє важливу роль у формуванні емоційної складової лояльності. Через створення якісного контенту підприємства можуть встановлювати довірливі відносини зі споживачами, формувати позитивний імідж бренду та підвищувати рівень його впізнаваності [4, с. 112]. Саме довіра виступає основою довготривалих взаємовідносин між компанією та клієнтом.

Сутність контент-маркетингу полягає у створенні цінності для споживача через інформацію. Це може бути освітній контент, який допомагає краще зрозуміти продукт, розважальний контент, що формує позитивні емоції, або інформаційний

контент, який відповідає на актуальні запити аудиторії [5, с. 56]. Важливо, що контент має відповідати інтересам та потребам цільової аудиторії.

Сучасні підприємства використовують різні формати контенту, серед яких текстові матеріали (блоги, статті), відеоконтент, інфографіка, подкасти, а також інтерактивні формати. Кожен із цих форматів має свої переваги та дозволяє ефективно впливати на споживача залежно від його вподобань [2, с. 73]. Використання мультиканального підходу забезпечує ширше охоплення аудиторії.

Особливу роль у розвитку контент-маркетингу відіграють соціальні мережі. Вони виступають основним каналом комунікації між брендом і споживачем, дозволяючи швидко поширювати інформацію та отримувати зворотний зв'язок [4, с. 134]. Соціальні мережі також сприяють формуванню спільноти навколо бренду, що є важливим фактором лояльності.

Важливим аспектом ефективного використання контент-маркетингу є розробка чіткої контент-стратегії. Вона включає визначення цільової аудиторії, постановку цілей, планування контенту та оцінку його ефективності [1, с. 64]. Без стратегічного підходу контент-маркетинг не забезпечує стабільного результату.

Персоналізація контенту є одним із ключових трендів сучасного маркетингу. Використання даних про поведінку споживачів дозволяє створювати контент, який максимально відповідає їхнім інтересам і потребам [5, с. 91]. Це сприяє підвищенню рівня залученості аудиторії та зміцненню її лояльності.

У контексті відновлення економіки України контент-маркетинг набуває особливого значення. Він дозволяє підприємствам ефективно комунікувати зі споживачами навіть за обмежених ресурсів, підвищувати впізнаваність бренду та стимулювати попит [3, с. 102]. Особливо це актуально для малого та середнього бізнесу.

Разом з тим, існують певні проблеми у впровадженні контент-маркетингу. Серед них – недостатній рівень підготовки фахівців, відсутність системного підходу, складність оцінки ефективності та висока конкуренція за увагу споживачів [2, с. 95]. Це вимагає постійного вдосконалення підходів до управління контентом.

Ефективність контент-маркетингу значною мірою залежить від якості контенту. Він має бути не лише інформативним, але й актуальним, цікавим та корисним для споживача. Низькоякісний контент може негативно вплинути на імідж бренду та знизити рівень довіри [4, с. 156].

Крім того, важливим є регулярність публікацій. Систематичне оновлення контенту дозволяє підтримувати інтерес аудиторії та забезпечує постійний контакт із брендом [5, с. 118]. Це сприяє формуванню звички взаємодії зі споживачем.

У сучасних умовах контент-маркетинг для підприємства є не лише інструментом просування, а й важливим засобом формування довіри до бренду. Саме через корисний, якісний та відкритий контент компанія може демонструвати свої цінності, професійність і турботу про споживача. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли клієнт обирає не лише продукт, а й бренд, з яким поділяє спільні погляди та підходи.

Особливого значення контент-маркетинг набуває для малого та середнього бізнесу, який не завжди має значні бюджети на традиційну рекламу. У такому випадку змістовний контент, активна присутність у соціальних мережах та постійна

взаємодія з аудиторією можуть стати ефективним способом залучення нових клієнтів і зміцнення лояльності існуючих. У перспективі роль контент-маркетингу лише зростатиме завдяки розвитку персоналізації, цифрових технологій та зміні поведінки споживачів.

Отже, контент-маркетинг є важливим інструментом формування лояльності споживачів та зміцнення ринкових позицій підприємства. Його ефективне використання сприяє встановленню довготривалих відносин із клієнтами, підвищенню довіри до бренду та зростанню конкурентоспроможності. У сучасних умовах розвитку цифрового середовища значення контент-маркетингу постійно посилюється, що робить його необхідною складовою успішної маркетингової стратегії підприємства.

Список посилань на джерела

1. Котлер Ф., Келлер К. Marketing Management. 17th ed. Pearson, 2025. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000010451/9780138184889>
2. Pulizzi J. Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. New York: McGraw-Hill Education, 2014. URL: <https://books.google.com/books?id=2gpIAwAAQBAJ>
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. Pearson, 2019. URL: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/digital-marketing/P200000003178>
4. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 4th ed. London: Kogan Page, 2016. URL: <https://www.koganpage.com/product/understanding-digital-marketing-9780749478438>
5. Tuten T., Solomon M. Social Media Marketing. 3rd ed. Sage, 2020. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/social-media-marketing/book268307>

**Науковий керівник: Зеліч Вікторія Вікторівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Лещинські В.В. *,
студентка 2 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МАРКЕТИНГ І ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ

У сучасному світі швидкість обробки інформації та здатність адаптуватися до змін ринку стали визначальними чинниками успішності бізнесу. Традиційні маркетингові підходи поступово поступаються місцем інноваційним технологіям, серед яких особливе значення має штучний інтелект. Його використання дозволяє підприємствам краще розуміти поведінку споживачів, підвищувати ефективність комунікацій та створювати новий рівень клієнтського досвіду. Саме тому дослідження впливу штучного інтелекту на маркетинг і цифрові комунікації є актуальним та перспективним напрямом сучасної науки і практики.

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується активним впровадженням технологій штучного інтелекту у різні сфери суспільного життя, зокрема у маркетинг та цифрові комунікації. Використання інструментів штучного інтелекту (далі – ШІ) сприяє трансформації підходів до взаємодії з цільовою аудиторією, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності маркетингових стратегій [1].

У сучасних умовах цифровізації підприємства все частіше використовують ШІ як інструмент для швидкого реагування на зміни ринкового середовища, адаптації до потреб споживачів та формування стійких конкурентних переваг [2].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до нових умов конкурентного середовища, де ключову роль відіграють дані, швидкість їх обробки та персоналізація комунікацій. ШІ дозволяє автоматизувати аналітичні процеси, що раніше вимагали значних часових і людських ресурсів.

Крім того, впровадження інтелектуальних технологій дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі прогнозової аналітики, моделювання ринкових тенденцій та аналізу споживчих уподобань [3].

Одним із ключових напрямів застосування ШІ у маркетингу є аналіз великих масивів даних (Big Data). Завдяки алгоритмам машинного навчання підприємства можуть прогнозувати поведінку споживачів, виявляти їхні потреби та формувати більш точні сегменти ринку [3]. Це сприяє підвищенню ефективності таргетованої реклами та зменшенню витрат на маркетингові кампанії [1].

Додатково інструменти ШІ дають можливість здійснювати аналіз конкурентів, моніторинг ринкових трендів та оцінку ефективності рекламних каналів у режимі реального часу.

Важливою складовою є персоналізація контенту. ШІ забезпечує можливість створення індивідуалізованих пропозицій для кожного споживача на основі його попередньої поведінки, інтересів та демографічних характеристик [1]. Це підвищує рівень залученості клієнтів і сприяє формуванню довгострокових відносин з брендом.

Персоналізовані рекомендаційні системи широко використовуються в електронній комерції, соціальних мережах та стримінгових сервісах, що дозволяє суттєво підвищити конверсію та середній чек покупки.

Важливим напрямом є автоматизація цифрової реклами. ШІ використовується для програматик-реклами, автоматичного налаштування ставок у рекламних кабінетах, тестування різних варіантів креативів та вибору найбільш ефективних форматів взаємодії зі споживачем [1]. Це дозволяє мінімізувати людський фактор та підвищити рентабельність інвестицій у рекламу.

У сфері цифрових комунікацій значного поширення набули чат-боти та віртуальні асистенти, які функціонують на основі ШІ. Вони забезпечують оперативний зворотний зв'язок із клієнтами, автоматизують обробку запитів та підвищують рівень сервісу.

Крім того, використання таких технологій дозволяє підприємствам працювати у режимі 24/7 без додаткових витрат на персонал. Застосування чат-ботів також сприяє зменшенню навантаження на служби підтримки та підвищенню швидкості вирішення типових проблем споживачів.

Наприклад, українські компанії дедалі активніше використовують чат-боти, персоналізовані розсилки та автоматизовану рекламу для покращення взаємодії з клієнтами. Зокрема, «Нова пошта» застосовує цифрові сервіси та автоматизовані комунікації для оперативного інформування споживачів, що сприяє підвищенню якості сервісу та лояльності клієнтів.

Не менш важливим є застосування ШІ у контент-маркетингу. Генеративні моделі дозволяють створювати тексти, зображення та відео, що значно пришвидшує процес виробництва контенту [2].

Водночас це ставить нові виклики щодо забезпечення якості, унікальності та етичності створеного матеріалу. Такі технології використовуються для написання рекламних текстів, створення сценаріїв відеороликів, генерації візуальних матеріалів та автоматизації ведення соціальних мереж.

ШІ також активно використовується для пошукової оптимізації (SEO) та аналітики поведінки користувачів на вебресурсах [1]. Інтелектуальні алгоритми допомагають аналізувати ключові слова, прогнозувати пошукові тренди, оптимізувати структуру сайтів та покращувати їх позиції у пошукових системах. Це підвищує органічний трафік і впізнаваність бренду.

Окремої уваги заслуговує аналіз настроїв аудиторії (sentiment analysis). За допомогою ШІ підприємства можуть аналізувати відгуки, коментарі у соціальних мережах та згадки про бренд у медіа [3]. Це дозволяє оперативно виявляти проблеми, оцінювати репутацію бренду та коригувати комунікаційну стратегію.

Важливим напрямом є використання ШІ для прогнозування результативності маркетингових кампаній. Завдяки предиктивній аналітиці компанії можуть оцінювати ймовірність успіху рекламних повідомлень, визначати оптимальний час для запуску кампаній та прогнозувати рівень продажів [3]. Це сприяє більш ефективному розподілу маркетингового бюджету та мінімізації ризиків.

Крім того, штучний інтелект забезпечує інтеграцію омніканальних комунікацій, поєднуючи взаємодію зі споживачами через соціальні мережі, електронну пошту, мобільні застосунки, месенджери та вебсайти [2]. Такий підхід формує єдиний комунікаційний простір та покращує клієнтський досвід.

Разом із перевагами використання ШІ існують і певні ризики. Зокрема, це питання конфіденційності даних, можливість маніпуляції поведінкою споживачів, а також залежність від технологічних рішень [3].

Додатковими загрозами є алгоритмічна упередженість, ризик поширення недостовірного контенту та зниження ролі людського фактору в комунікаціях. Тому важливо забезпечити баланс між інноваціями та етичними нормами використання цифрових технологій.

Штучний інтелект виступає потужним інструментом трансформації маркетингу та цифрових комунікацій. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, покращенню якості взаємодії зі споживачами та формуванню конкурентних переваг [1;2]. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення довгострокових наслідків використання ШІ, розробку механізмів його відповідального застосування та адаптацію підприємств до нових умов цифрової економіки.

Отже, використання штучного інтелекту суттєво змінює сучасні підходи до маркетингу та цифрових комунікацій, відкриваючи нові можливості для персоналізації взаємодії зі споживачами, автоматизації бізнес-процесів і підвищення результативності маркетингової діяльності. Водночас ефективне впровадження таких технологій потребує відповідального підходу, дотримання етичних норм та збереження довіри клієнтів. У перспективі саме підприємства, які зможуть поєднати інноваційні цифрові рішення з орієнтацією на потреби людини, отримають стійкі конкурентні переваги на ринку.

Список посилань на джерела

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Pearson, 2022. URL: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/digital-marketing/P200000003178>
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5.0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668510>
3. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, January–February 2018. URL: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

**Науковий керівник: Зеліч Вікторія Вікторівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Панкевич І.С.,
студентка I курсу, спеціальність D5 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ТА СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією всіх сфер діяльності, що безпосередньо впливає на маркетингові процеси. Інтернет став не лише джерелом інформації, а й ключовим середовищем формування споживчої поведінки та прийняття рішень про купівлю [2]. За таких умов інтернет-маркетинг перетворюється на один із головних інструментів конкурентної боротьби, а соціальні мережі - на ефективний канал комунікації, просування та формування іміджу компанії.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що все більше споживачів приймають рішення про купівлю, спираючись на інформацію з соціальних мереж, відгуки інших користувачів та онлайн-комунікацію з брендами. Саме тому розробка продуманої стратегії просування в соціальних мережах є важливим завданням сучасного інтернет-маркетингу. Метою дослідження є визначення особливостей інтернет-маркетингу та обґрунтування підходів до формування ефективної стратегії просування бренду в соціальних мережах.

Інтернет-маркетинг є складовою загальної маркетингової системи підприємства та охоплює сукупність методів і інструментів, спрямованих на просування товарів, послуг і брендів у цифровому середовищі [2]. Його головною особливістю є орієнтація на потреби користувача та можливість безпосередньої взаємодії з цільовою аудиторією в режимі реального часу.

На відміну від традиційних форм маркетингу, інтернет-маркетинг дозволяє більш точно визначати цільову аудиторію, аналізувати її поведінку та швидко коригувати маркетингові рішення. Важливою перевагою є можливість вимірювання результативності маркетингових заходів за допомогою цифрових показників, таких як охоплення, залученість, конверсія та лояльність споживачів.

Інтернет-маркетинг включає різноманітні інструменти: офіційні вебсайти, пошукову оптимізацію, онлайн-рекламу, електронні розсилки та соціальні мережі [3]. Соціальні мережі виступають ефективним інструментом інтернет-маркетингу, що забезпечує інтерактивну комунікацію з аудиторією та формування лояльності до бренду [1].

Просування бренду в соціальних мережах передбачає не лише розміщення рекламних повідомлень, а й системну комунікацію з аудиторією. Важливу роль відіграє таргетована реклама, яка дозволяє точно сегментувати аудиторію та підвищувати ефективність маркетингових кампаній [4].

Отже, інтернет-маркетинг та стратегія просування бренду в соціальних мережах є ключовими елементами сучасної маркетингової діяльності. Їх ефективність залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін цифрового середовища, використовувати аналітичні інструменти та формувати ціннісний контент для аудиторії. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів для підвищення ефективності просування брендів у соціальних мережах.

Список посилань на джерела

1. Яцківська А. Соціальні мережі як ефективний засіб просування бізнесу у світі // Society and Security. URL: <https://sas.ztu.edu.ua/article/view/301984> (дата звернення: 11.04.2026)
2. Мельникова О. А. Соціальні медіа як активний інструмент інтернет-маркетингу в Україні. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/62b1e68b-7a4d-4acc-89af-22b57c3fcd71> (дата звернення: 13.04.2026)
3. Павлішина Н., Ярцева В. Соціальні мережі як частина маркетингу // КНЕУ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41466> (дата звернення: 17.04.2026)
4. Гаврилюк І. Таргетована реклама у соціальних мережах // Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4201> (дата звернення: 13.04.2026)

**Науковий керівник: Дюгованець Олеся Михайлівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

Зарічна О.В.

*д.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-
адміністрування, маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Бокоч М.В.*

*студент 5 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ

У сучасних умовах розвитку ринку ефективна організація системи дистрибуції виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування його довгострокових ринкових переваг. Концепція маркетингової логістики передбачає інтеграцію процесів збуту, транспортування, складування та обробки замовлень із орієнтацією на потреби споживача, що забезпечує створення доданої цінності в ланцюгах постачання.[1]

Система дистрибуції, побудована на засадах маркетингової логістики, характеризується клієнтоорієнтованістю, синхронізацією матеріальних та інформаційних потоків, оптимізацією логістичних витрат і забезпеченням високого рівня сервісу [2]. Важливими складовими такої системи є раціональна структура каналів розподілу, використання багатоканальних (омніканальних) моделей збуту, впровадження сучасних інформаційних технологій (WMS, CRM, SCM) та застосування концепцій Just-in-Time і Lean logistics.[3]

Крім того, основне призначення маркетингової логістики полягає у забезпеченні узгодженості між попитом і пропозицією через оптимізацію товарних, фінансових та інформаційних потоків з орієнтацією на максимальне задоволення потреб споживача при мінімальних логістичних витратах. У цьому контексті система дистрибуції виступає практичним механізмом реалізації маркетингово-логістичних рішень, що трансформують ринкову стратегію підприємства у конкретні канали розподілу та форми доставки продукції кінцевому споживачу. Якщо розглядати функціональний зв'язок між маркетинговою логістикою та системою дистрибуції, то він перш за все, проявляється у їх взаємозалежності та взаємопроникненні. Маркетингова логістика формує аналітичну та управлінську основу дистрибуційної системи, визначаючи параметри рівня сервісу, структуру каналів збуту, політику запасів і стандарти обслуговування клієнтів. У свою чергу, система дистрибуції є інструментальною реалізацією цих рішень, забезпечуючи фізичне переміщення товарів від виробника до споживача через мережу посередників або прямі канали. Таким чином, маркетингова логістика виконує координаційну та оптимізаційну функцію, тоді як дистрибуція - операційну та виконавчу, що в сукупності формує цілісну систему управління рухом товарів у ринковому середовищі.

Практичним прикладом реалізації маркетингово-логістичного підходу до організації дистрибуції є політика у сфері дистрибуції компанії BERTA group, яка на ринку України вже діє понад 30 років. вона функціонує як інтегрований оператор ринку, поєднуючи дистрибуцію, логістику, рітейл та імпорт у межах єдиної системи управління ланцюгами постачання. Охоплення ринку товарами становить понад 35

тис. торгових точок у 10 регіонах України, і при цьому компанія оперує розгалуженою складською інфраструктурою та здійснює доставку продукції через власну логістичну мережу. Наявність сучасних складських технологій (зокрема WMS), розвиток багатоканальних продажів (modern retail, traditional retail, HoReCa, e-commerce) та клієнтоорієнтований підхід дозволяють компанії ефективно управляти товарними потоками та забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів.[4]

Таким чином, організація системи дистрибуції на засадах маркетингової логістики забезпечує узгодження маркетингових і логістичних цілей підприємства, сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зростанню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Список посилань на джерела

1. James L. Heskett. (1973). Sweeping Changes in Distribution. *Business Logistics*. Harvard Business Review, Vol. 51, No. 2, March-April 1973, pp. 123-132 URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-4379-0_23
2. Пойта І., Горик-Чубатюк М. Характеристика маркетингової логістика в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. Випуск No1(24), 2019. URL: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-8)
3. Мейш, А., Ядуха, С. (2023). Формування логістичної підсистеми дистрибуції продукції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 324(6), 442-447. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-69>
4. Офіційний сайт компанії BERTA GROUP. URL: <https://berta.ua/about/>. (дата звернення: 23.04.2026р.)

Зарічна О.В.,

д.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Галігузова К.Д.,

студентка 4 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються посиленням глобальної конкуренції, впровадження цифрових інструментів здійснення бізнес-процесів та високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, управління маркетинговою діяльністю набуває системного та стратегічного характеру. Маркетинг розглядається не лише як функціональна підсистема, а як інтегрована концепція управління підприємством, спрямована на формування та утримання конкурентних переваг шляхом максимального задоволення потреб споживачів [1].

Трансформація підходів, яка відбувалася протягом тривалого часу, до управління маркетинговою діяльністю сьогодні вказує на перехід до більш

клієнтоорієнтованої моделі управління, де активно використовуються такі цифрові інструменти як CRM-систем, аналітики великих даних, цифрові канали комунікації, а також інтеграції маркетингу з іншими функціональними сферами підприємства - логістикою, фінансами та управлінням бізнес-процесами [2]. У цьому контексті особливого значення набуває концепція маркетингу взаємовідносин та управління споживчим досвідом, що передбачає перехід до довгострокової взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами з метою формування лояльності споживачів, підвищення рівня їх утримання та максимізації цінності клієнта на основі персоналізованих підходів пропонування пропозицій. Доречним, також тут є управління споживчим досвідом, адже він формується на кожному етапі взаємодії – від пошуку інформації та здійснення покупки до після продажного обслуговування. Тому, підприємства здійснюючи маркетингове управління повинні поєднувати елементи впливу, які характеризують раціональність вибору, емоційне сприйняття та комунікаційний взаємозв'язок з клієнтами. [3].

В умовах економічної нестабільності та військових викликів в Україні підприємства змушені адаптувати маркетингову діяльність до нових реалій, застосовуючи гнучкі стратегії, антикризові інструменти та посилюючи роль репутаційного менеджменту і соціально відповідального маркетингу [4].

Показовим є приклад МХП, який активно впроваджує сучасні підходи до управління маркетинговою діяльністю. Компанія реалізує стратегію розвитку брендів (зокрема, «Наша Ряба», «Qualiko»), застосовує багатоканальні комунікації, адаптує продуктову політику до змін попиту та активно використовує експортно - орієнтований маркетинг. Важливим елементом є також впровадження принципів сталого розвитку та ESG-орієнтації, що підвищує довіру споживачів і партнерів.

Отже, ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах передбачає використання інноваційних інструментів, стратегічну орієнтацію на споживача та здатність до швидкої адаптації, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Список посилань на джерела

1. Kotler F.(1998). *Marketing Management*. St. Petersburg, Peter.
2. Kotler P., Keller K. L. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education.
3. Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.
<https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
4. Лебедева Н. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Репозитарій Національного університету «Одеська юридична академія»*.
URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c0c59382-5495-4ac3-a5f5-cf41ae880e07/content>
5. Офіційний сайт МХП. URL: <https://mhp.com.ua>(дата звернення: 22.04.2026р.)

Цебак О. Р.*,

ВПЛИВ АНАЛІЗУ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ НА ВИБІР КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічної трансформації ринкового середовища та глобальної цифровізації, стратегічне управління комунікаціями стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи до масового маркетингу, що орієнтувалися на широке охоплення без урахування специфічних потреб окремих груп, поступово втрачають свою ефективність. Сьогодні успіх бізнесу залежить від здатності менеджменту до персоналізованої взаємодії зі споживачем. Центральним елементом цієї концепції є комплексний аналіз цільової аудиторії (ЦА), який дозволяє не лише ідентифікувати потенційного клієнта, а й оптимізувати використання обмежених ресурсів підприємства шляхом вибору найбільш релевантних каналів комунікації.

Теоретичні аспекти сегментації аудиторії. Аналіз цільової аудиторії – це систематичний процес дослідження реальних та потенційних споживачів з метою формування ефективної маркетингової стратегії. У сучасній теорії менеджменту ключове місце посідає багатовимірна сегментація, яка виходить далеко за межі простих демографічних показників.

Перший рівень аналізу включає соціально-демографічні характеристики: вік, стать, рівень доходу, освіту та сімейний стан. Другий рівень – географічний, який в умовах сучасної України та масштабних міграційних процесів набув особливого значення, оскільки змушує бізнес враховувати регіональні особливості та зміну місця перебування значної частини клієнтської бази.

Проте найбільш критичним для вибору каналів комунікації є третій рівень – психографічний та поведінковий аналіз. Психографіка розкриває внутрішні мотиви споживача: його цінності, життєві орієнтири, хобі, страхи та амбіції. Поведінковий аналіз, у свою чергу, досліджує патерни взаємодії з продуктом: готовність до покупки, рівень лояльності, частоту користування інтернетом та пріоритетні формати споживання контенту. Саме ці дані дозволяють менеджменту зрозуміти, де саме споживач перебуває у «цифровому просторі» та якому типу повідомлень він довіряє.

Методологічні підходи до вибору каналів на основі аналізу ЦА. Для структурування процесу вибору каналів комунікації сучасний менеджмент використовує модель «Path to Purchase» (шлях споживача до покупки). Кожен етап цього шляху вимагає специфічного каналу взаємодії:

1. Етап формування обізнаності: Тут критично важливими є охопні канали, такі як соціальні мережі (Facebook, Instagram), відеоплатформи (YouTube) та контекстна реклама. Вибір конкретної платформи прямо залежить від вікового профілю ЦА.

2. Етап розгляду та оцінки: Споживач шукає докази якості та соціальне підтвердження. На цьому етапі аналіз ЦА підказує доцільність використання експертних блогів, галузевих онлайн-видань або e-mail розсилок з кейсами та відгуками.

3. Етап конверсії та дії: Тут вирішальну роль відіграють персоналізовані канали – месенджери (Telegram, Viber), мобільні додатки з push-повідомленнями або ретаргетинг.

Важливим інструментом є методика 5W Марка Шеррінгтона. Ключове питання моделі – «Where?» (Де?). Відповідь на нього формується на основі медіа-карти споживача. Якщо аналіз аудиторії фіксує високу активність у професійних спільнотах LinkedIn, інвестиції у зовнішню рекламу на магістралях будуть економічно необґрунтованими через низьку концентрацію цільового сегмента.

Вплив аналізу ЦА на стратегічну ефективність комунікацій. Вибір каналів комунікації безпосередньо корелює з результатами аналізу за декількома стратегічними напрямками:

Технологічна адаптивність. Аналіз рівня цифрової грамотності визначає складність комунікаційних інструментів. Покоління Alpha та Gen Z вимагають інтерактивності, гейміфікації та швидких відеоформатів. Відповідно, підприємство має обирати канали, що підтримують такий функціонал. Натомість для консервативної аудиторії пріоритетними залишаються традиційні канали прямого маркетингу.

Контекстуальна доречність та таймінг. Розуміння способу життя клієнта дозволяє впроваджувати стратегію омніканальності. Це не означає присутність у всіх можливих мережах, а передбачає інтеграцію тих каналів, які є природними для щоденного графіка клієнта. Професійна аудиторія краще сприймає ділову інформацію через робочі поштові сервіси зранку, тоді як емоційний та розважальний контент у соціальних мережах демонструє вищу конверсію у вечірні години.

Економічна оптимізація. Однією з головних метрик менеджменту є вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost – САС). Детальна сегментація дозволяє ідентифікувати канали з найвищою рентабельністю інвестицій (ROMI). Без аналізу ЦА підприємство ризикує витратити бюджет на канали з великим «шумом», де частка нецільових контактів є критично високою.

Сучасний інструментарій та цифрова аналітика. Для забезпечення точності вибору каналів, сучасні підприємства використовують технології Big Data та системи CRM. Важливим елементом аналізу є побудова карти шляху клієнта (Customer Journey Map – CJM). CJM дозволяє візуалізувати всі точки дотику і визначити, через який канал споживач отримав перший стимул, а який канал став вирішальним для здійснення транзакції. Це дозволяє менеджменту перерозподіляти ресурси на користь найбільш впливових точок контакту.

Специфіка комунікацій у період відновлення економіки України. На сучасному етапі розвитку українського ринку аналіз ЦА має враховувати нові ціннісні орієнтири споживачів: соціальну відповідальність, патріотичну позицію бренду та етичність комунікацій. Канали взаємодії мають не лише транслювати пропозицію, а й демонструвати причетність бізнесу до вирішення загальнонаціональних проблем. Використання мікро-інфлюенсерів та локальних Telegram-каналів часто виявляється ефективнішим за масштабні рекламні кампанії, оскільки вони забезпечують вищий рівень довіри та емоційного зв'язку в громадах.

Таким чином, аналіз цільової аудиторії є не просто допоміжним інструментом маркетингу, а стратегічним фундаментом загального менеджменту підприємства. Він

виступає інтелектуальним фільтром, який дозволяє відсікати неефективні комунікаційні шуми та фокусувати зусилля на інструментах, що забезпечують максимальний синергетичний ефект. Успіх українських компаній у посткризовий період залежатиме від їхньої здатності трансформувати масиви даних про споживача у персоналізовану та високоточну комунікаційну карту, що базується на глибокому розумінні потреб та медіа-звичок сучасного клієнта.

Список посилань на джерела

1. Сегментація цільової аудиторії. «Дія.Бізнес». 2025. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/segmentaciya_cilovoyi_auditorii
2. Аналіз цільової аудиторії: як зрозуміти своїх клієнтів. «YouScan Blog». 2025. URL: <https://youscan.io/ua/blog/analiz-tsilovoyi-audytoriyi/>
3. Цільова аудиторія бізнесу: сегментація по методу 5W. «PRNEWS.io». 2024. URL: <https://prnews.io/uk/blog/5w-metod.html>

**Науковий керівник: Зеліч Вікторія Вікторівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Андрашинець К.І.,
студентка 2 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СУЧАСНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ

У сучасній економіці комунікація перестала бути другорядним елементом діяльності підприємства. Саме від того, наскільки швидко, точно й переконливо компанія доносить інформацію до споживачів, партнерів і громадськості, часто залежить її ринкова позиція. Особливе місце в цій системі посідають соціальні мережі, які за останні роки перетворилися з простору неформального спілкування на один із головних каналів ділової взаємодії. Для бізнесу вони стали середовищем, де формуються репутація, довіра, лояльність аудиторії та навіть попит на продукцію.

Актуальність теми пов'язана з тим, що цифровізація охопила майже всі сфери економічного життя. Сьогодні компанія, яка не представлена в соціальних мережах або веде комунікацію формально та безсистемно, часто програє не через якість товару, а через слабкий контакт із цільовою аудиторією. Соціальні мережі дозволяють бізнесу не лише інформувати, а й вступати в діалог, отримувати швидку реакцію, вивчати потреби споживачів і коригувати власну стратегію в реальному часі. Саме тому їхня роль у сучасних бізнес-комунікаціях є надзвичайно важливою.

Під соціальними мережами доцільно розуміти цифрові платформи, що забезпечують створення, поширення та обговорення контенту між користувачами. Для бізнесу це не просто технічний канал передачі повідомлень. Це повноцінний інструмент комунікаційної політики, який об'єднує рекламу, зв'язки з громадськістю, клієнтську підтримку, просування бренду та аналітику споживчої поведінки [1].

Найбільш популярними платформами для бізнесу є Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, YouTube та Telegram. Кожна з них виконує окрему функцію й орієнтується на певний формат взаємодії. Instagram добре працює для візуального брендингу, Facebook залишається зручним для інформаційного супроводу й реклами, TikTok швидко залучає увагу через короткий динамічний контент, LinkedIn корисний для ділових контактів і формування професійної репутації, а Telegram дедалі частіше використовується для оперативного інформування аудиторії.

Однією з головних переваг соціальних мереж у бізнес-комунікаціях є швидкість. Традиційні канали, наприклад друкована реклама, зовнішні носії чи навіть класичні корпоративні сайти, не дають такої миттєвої реакції. У соціальних мережах компанія може за кілька хвилин повідомити про новий продукт, зміну графіка роботи, акцію, важливу подію або антикризове рішення. Для сучасного ринку, де інформація старіє дуже швидко, така оперативність має стратегічне значення. Споживач звикає отримувати відповіді майже одразу, тому швидкість комунікації стає частиною якості сервісу.

Ще одна суттєва особливість полягає в інтерактивності. Якщо раніше комунікація між компанією та клієнтом будувалася переважно за одностороннім принципом, то соціальні мережі змінили цю модель. Бізнес уже не просто говорить, а слухає, відповідає, уточнює, реагує на емоції та коментарі. Такий формат створює відчуття близькості бренду до споживача. Люди значно охочіше взаємодіють із компаніями, які не ховаються за офіційними шаблонами, а ведуть живу й зрозумілу комунікацію. У результаті формується довіра, а довіра в сучасній конкуренції часто має не менше значення, ніж ціна чи технічні характеристики товару.

Соціальні мережі відіграють важливу роль у побудові бренду. Через візуальний стиль, тон повідомлень, тематику публікацій, коментарі та сторіз компанія поступово формує власний образ. Бренд у цифровому середовищі сприймається не лише через логотип або слоган. Він проявляється в тому, як саме бізнес комунікує, які цінності демонструє, як реагує на критику, наскільки послідовно підтримує свій стиль. Якщо компанія говорить мовою своєї аудиторії, створює корисний контент і підтримує регулярний контакт, її образ стає ближчим та зрозумілішим. Завдяки цьому зростає впізнаваність і формується позитивне ставлення до бренду.

Окремо варто наголосити на маркетинговому потенціалі соціальних мереж. Вони надали бізнесу можливість точного налаштування рекламних повідомлень під конкретні групи споживачів.

Таргетована реклама дозволяє враховувати вік, стать, місце проживання, інтереси, стиль поведінки користувача в мережі. Це значно підвищує ефективність витрат на просування [2]. Якщо традиційна реклама часто звертається до широкої аудиторії без чіткого поділу, то соціальні мережі дають можливість працювати точково. Малий бізнес завдяки цьому отримав інструмент, який раніше був доступний переважно великим компаніям із великими рекламними бюджетами.

Важливо й те, що соціальні мережі сприяють розвитку персоналізованих комунікацій. Сучасний споживач не хоче відчувати себе частиною безликої маси. Значно кращий результат дає звернення, яке враховує його потреби, інтереси та стиль сприйняття інформації [2]. Саме тому бізнес дедалі частіше створює контент для різних сегментів аудиторії. Одним користувачам цікаві короткі відео, іншим потрібні

детальні пояснення, третім важливі відгуки реальних клієнтів. Соціальні мережі дають змогу поєднати всі ці формати в єдиній системі комунікації.

Не менш значущою є функція зворотного зв'язку. Через коментарі, реакції, опитування, приватні повідомлення та обговорення компанії отримують реальні сигнали від ринку. Така інформація часто має більшу практичну цінність, ніж формальні маркетингові звіти, оскільки дозволяє бачити живу реакцію аудиторії. Бізнес може швидко виявити слабкі місця продукту, оцінити успішність рекламної кампанії, зрозуміти, що саме викликає інтерес або, навпаки, роздратування. Соціальні мережі в цьому сенсі стають не лише каналом передачі інформації, а й джерелом цінних управлінських рішень.

У сучасних умовах соціальні мережі також істотно впливають на продажі. Багато платформ уже поєднують комунікацію та комерцію в одному середовищі. Користувач може побачити рекламу, ознайомитися з відгуками, поставити запитання й одразу перейти до оформлення покупки. Такий шлях є коротким і зручним, а отже підвищує ймовірність здійснення замовлення. Особливо це помітно у сфері моди, косметики, харчування, освітніх послуг, електронної комерції та малого локального бізнесу. Для багатьох підприємців сторінка в соціальній мережі вже давно виконує функції вітрини, консультанта, рекламного майданчика й сервісної служби одночасно.

Важливою тенденцією стало зростання ролі контент-маркетингу. У соціальних мережах перемагає не той, хто просто публікує рекламу, а той, хто створює корисний, цікавий і переконливий контент. Це можуть бути поради, огляди, демонстрація процесу виробництва, історії клієнтів, відповіді на популярні запитання, експертні коментарі, короткі навчальні відео. Контент дозволяє бізнесу не лише продавати, а й формувати експертність. Коли компанія демонструє знання своєї сфери, пояснює складні речі доступно та послідовно, споживач починає сприймати її як надійне джерело, а не просто продавця.

Разом із перевагами соціальні мережі несуть і певні ризики. Найбільш очевидний серед них пов'язаний із репутаційними втратами. Невдалий пост, груба відповідь клієнту, затримка з реакцією на проблему або помилка в комунікації можуть дуже швидко стати публічними. Інформація в соціальних мережах поширюється миттєво, тому навіть локальний конфлікт за короткий час може набути широкого розголосу. У таких ситуаціях бізнесу потрібна не лише комунікаційна активність, а й продумана антикризова стратегія. Важливо не просто видалити негатив, а вміти пояснити позицію, вибачитися в разі потреби, запропонувати рішення та відновити довіру.

Ще одна проблема стосується інформаційного перевантаження. Соціальні мережі щодня генерують величезний обсяг контенту, тому увага аудиторії стає все більш обмеженим ресурсом. Компаніям дедалі складніше виділитися серед конкурентів. Недостатньо просто бути присутнім на платформі. Потрібно створювати змістовний, емоційно точний і візуально привабливий контент, який відповідатиме логіці конкретної мережі. Пост, що добре працює у Facebook, може не дати жодного результату в TikTok. Успішна комунікація потребує розуміння специфіки кожного цифрового середовища.

Слід звернути увагу і на етичний аспект. Соціальні мережі підштовхують бізнес до максимального збору даних про споживачів, до емоційного впливу та до швидких рішень у боротьбі за увагу. Водночас надмірна нав'язливість, маніпулятивні повідомлення або нечесне використання персональної інформації можуть підірвати довіру до бренду. У сучасному комунікаційному просторі успішним стає не просто активний бізнес, а той, що діє відповідально, прозоро й послідовно.

Для українського бізнесу роль соціальних мереж особливо помітна. В умовах швидких суспільних змін, високої конкуренції та посилення цифрової присутності компаній саме соціальні платформи часто стають головним засобом підтримки контакту з клієнтами. Малий і середній бізнес активно використовує Instagram, Facebook і Telegram для продажів, консультацій, анонсів, збору відгуків і побудови спільноти навколо бренду. Соціальні мережі допомагають не лише просувати товари, а й показувати людське обличчя компанії, її цінності, соціальну позицію та здатність залишатися відкритою до діалогу [3].

Сьогодні вже очевидно, що соціальні мережі не є тимчасовим трендом. Вони стали повноцінною частиною бізнес-інфраструктури. Їхня роль виходить далеко за межі реклами. Вони формують репутацію, забезпечують двосторонній зв'язок, підтримують продажі, дають аналітичну інформацію та дозволяють компаніям бути ближчими до своєї аудиторії. Ефективність бізнес-комунікацій дедалі більше залежить не тільки від змісту повідомлення, а й від уміння вести постійний, живий і професійний діалог у цифровому середовищі.

Отже, соціальні мережі стали одним із ключових інструментів сучасних бізнес-комунікацій. Їхнє значення полягає у швидкості передачі інформації, можливості прямої взаємодії зі споживачем, формуванні бренду, просуванні товарів і послуг, отриманні зворотного зв'язку та підтримці конкурентоспроможності компанії. Водночас ефективне використання соціальних мереж потребує системності, креативності, етичності та готовності до швидкої реакції на зміни. Саме тому в сучасному бізнесі соціальні платформи вже не можна розглядати як допоміжний інструмент. Вони стали необхідною умовою успішної комунікації на ринку.

Список посилань на джерела

1. Маркетинг соціальних мереж як важливий інструмент комунікацій. *Economy and Society*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4630> (дата звернення: 25.04.2026).
2. Роль соціальних мереж при формуванні моделі поведінки споживачів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 367–373. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_5_0_367_3 (дата звернення: 25.04.2026).
3. Тенденції використання соціальних мереж підприємствами. *Електронне наукове видання*. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/247> (дата звернення: 25.04.2026).

**Науковий керівник: Зеліч Вікторія Вікторівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ І РИЗИКИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РОЗЕТКА»)

У сучасних умовах функціонування підприємств маркетингова діяльність здійснюється в середовищі підвищеної невизначеності, що обумовлена нестабільністю економіки, швидкими технологічними змінами та трансформацією поведінки споживачів [1]. У таких умовах ризики стають невід'ємною складовою управлінських рішень, а ефективність маркетингової стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства їх своєчасно ідентифікувати та мінімізувати.

Маркетинговий ризик визначається як імовірність недосягнення запланованих результатів або виникнення втрат унаслідок реалізації неефективних маркетингових рішень [3]. Його сутність проявляється через взаємодію трьох ключових компонентів: ймовірності виникнення ризикової події, масштабу можливих втрат та рівня готовності підприємства до їх подолання. При цьому ризик тісно пов'язаний із категорією невизначеності, яка характеризує обмеженість або відсутність інформації щодо майбутніх результатів діяльності.

Невизначеність у маркетинговій діяльності формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать макроекономічна нестабільність, зміни законодавства, динаміка попиту, розвиток цифрових технологій та посилення конкуренції [1]. Внутрішні чинники включають обмеженість ресурсів, недосконалість системи управління, недостатній рівень аналітики та помилки у стратегічному плануванні. Взаємодія цих факторів створює комплексну систему ризиків, що потребує системного підходу до управління.

Маркетингові ризики мають багатовимірний характер і класифікуються за різними ознаками [3]. Зокрема, за сферою прояву виділяють товарні, цінові, збутові та комунікаційні ризики; за етапами маркетингової діяльності – дослідницькі, стратегічні та операційні; за джерелами виникнення – внутрішні та зовнішні. Така класифікація дозволяє більш точно визначити природу ризиків і сформулювати відповідні механізми їх нейтралізації.

Практичний аналіз маркетингових ризиків було здійснено на прикладі ТОВ «Розетка» – провідного суб'єкта українського ринку електронної комерції. Компанія функціонує в умовах високої конкуренції, цифровізації та нестабільного попиту, що зумовлює підвищений рівень маркетингових ризиків, характерних для сфери e-commerce [3]. Маркетингова діяльність підприємства базується на використанні аналітики даних, контент-маркетингу, мультиканальних комунікацій і гнучкої цінової політики, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкового середовища [4].

Результати дослідження свідчать, що найбільш критичними для підприємства є конкурентні ризики втрати частки ринку, цінові ризики зниження маржинальності, репутаційні ризики, а також ризики, пов'язані з логістичними збоями та якістю

продукції маркетплейсу [2]. Особливу загрозу становлять репутаційні ризики, оскільки в умовах цифрового середовища негативна інформація швидко поширюється та може спричинити значні фінансові втрати і зниження лояльності споживачів.

Оцінювання маркетингових ризиків здійснюється із застосуванням якісних та кількісних методів, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експертні оцінки та сценарне моделювання [1]. Використання комбінованого підходу дозволяє підвищити точність оцінки та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень. Важливим елементом є також визначення рівня толерантності підприємства до ризику, що дозволяє встановити межі допустимих втрат.

З метою мінімізації маркетингових ризиків доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства. Зокрема, важливим є впровадження систематичних маркетингових досліджень, диверсифікація каналів збуту та асортименту продукції, застосування гнучкої цінової політики, посилення контролю якості товарів і сервісу, а також активне використання цифрових технологій, CRM-систем і інструментів аналітики даних [4]. Окрему увагу слід приділити управлінню репутацією та комунікаціям у соціальних мережах.

Реалізація зазначених заходів дозволить знизити рівень невизначеності, підвищити ефективність маркетингової діяльності та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що маркетингові ризики є складним і багатофакторним явищем, яке потребує комплексного підходу до управління. Для підприємств, зокрема Rozetka, важливим є не лише мінімізація негативних наслідків ризиків, а й використання їх як інструменту для виявлення нових можливостей розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Список посилань на джерела

1. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-08> (дата звернення: 20.01.2026).
2. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Мельниченко І. І. Електронна комерція в Україні: сучасний стан, галузеві особливості та організаційні форми. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5. № 1. С. 27–41. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/128> (дата звернення: 20.01.2026).
3. Окландер Т. О., Педько І. А. Маркетингові ризики: класифікація та методи оцінки. Маркетинг і цифрові технології. 2017. Т. 1. № 1. С. 128-138. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/11> (дата звернення: 20.01.2026).
4. Rozetka – офіційний сайт, історія створення, адреса компанії. Liga.net. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/rozetka> (дата звернення: 20.01.2026).

**Науковий керівник: Жуков С.А. – д.е.н., с.н.с., проф. професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «УжНУ»*

СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ДОЗВІЛЛЯ ТА ВІДПОЧИНКУ

У сучасних умовах цифровізації, високої конкуренції та швидкої зміни споживчих потреб підприємства сфери дозвілля та відпочинку функціонують у середовищі підвищеної ринкової невизначеності. Особливістю даної галузі є орієнтація не лише на задоволення функціональних потреб споживачів, а й на формування емоційного досвіду, що суттєво ускладнює процес маркетингового управління. За таких умов стратегічне маркетингове планування стає важливим інструментом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг [1].

Метою дослідження є визначення ролі стратегічного маркетингового планування у формуванні конкурентних переваг підприємств сфери дозвілля.

У науковій літературі, зокрема в працях Ф. Котлера та К. Л. Келлера, стратегічне маркетингове планування подається через структуру маркетингового плану, яка включає ситуаційний аналіз, формування маркетингових цілей, розробку стратегії, план дій та контроль результатів [3]. Такий підхід відображає логіку переходу від аналізу середовища до практичної реалізації маркетингових рішень. У межах системного підходу цей процес розглядається як безперервний цикл управлінських функцій, що забезпечують адаптацію внутрішніх ресурсів підприємства до динамічних чинників оточення.

Маркетингова стратегія в таких обставинах перестає бути просто набором рекламних інструментів і трансформується в міцний фундамент, який визначає життєздатність та майбутній вектор руху бізнесу. Її результативність в індустрії відпочинку безпосередньо залежить від того, наскільки повноцінно в управлінських рішеннях відображено галузевий характер послуг та специфічні патерни поведінки сучасного споживача. Логічна інтерпретація процесу планування дозволяє виокремити ключові функції, які розкривають зміст стратегічної діяльності підприємства:

- аналітична (дослідження ринкових можливостей та формування інформаційної бази);
- цільова (визначення стратегічних векторів розвитку);
- стратегічна (вибір оптимальних шляхів досягнення переваг);
- координаційна (узгодження ресурсів та дій підрозділів);
- контрольна (моніторинг результатів та адаптація до змін).

Реалізація цих функцій дозволяє підприємству не лише структурувати пріоритети, але й синхронізувати довгострокові орієнтири з наявними ресурсними можливостями, що особливо важливо в умовах високої волатильності ринку послуг.

Втілення зазначеного функціонального базису реалізується через обґрунтований вибір моделей ринкової поведінки. У сучасній теорії до найбільш релевантних стратегічних напрямів розвитку підприємств сфери дозвілля відносять

контент-маркетингову стратегію, SMM, пошуковий маркетинг (SEM), а також стратегії брендингу та персоналізованих комунікацій. Кожен із цих напрямів спрямований на подолання бар'єру невідчутності послуги та побудову довірливих відносин із цільовою аудиторією через цифрові канали взаємодії [2].

Вибір конкретних стратегічних напрямів не повинен бути ізольованим – максимальна ефективність досягається через їхню інтеграцію у межах єдиного комунікаційного простору. Такий синтез дозволяє сформувати синергетичний ефект, де цифрові інструменти не лише доповнюють один одного, а й створюють цілісний образ бренду, здатний нівелювати ризики, зумовлені мінливістю якості сервісу. Таким чином, стратегічне планування трансформується з процесу простого розподілу ресурсів у складний механізм управління клієнтським досвідом, де кожен контакт споживача з підприємством стає частиною єдиної стратегії формування лояльності.

Зрештою, стратегічне маркетингове планування у сфері дозвілля та відпочинку є інтегрованою системою етапів і функцій, що забезпечують перехід від інтуїтивного управління до системного формування конкурентних переваг. Успіх продукту в цій сфері в сучасних умовах залежить від здатності підприємства гармонізувати стратегічне бачення з гнучким реагуванням на запити споживача та динамічні зміни ринкового середовища.

Список посилань на джерела

1. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб., 2007. 294 с.
2. Guide to Types of Marketing: Strategies, Techniques, and Tactics Explained. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/marketing-news/guide-to-types-of-marketing-strategies-techniques-and-tactics-explained/> (дата звернення: 24.04.2026).
3. Marketing Management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. 15th ed. Pearson Education Limited, 2016. 714 с.

**Науковий керівник: Дюгованець Олеся Михайлівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

Гавриленко С. Т.,
студентка 3 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ПРОБЛЕМИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасний бізнес працює в умовах високої невизначеності через технологічні зміни, глобалізацію та нестабільний попит. Стратегічне планування виступає своєрідним «навігаційним механізмом», який забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми викликами [3, с. 2]. Водночас, на відміну від традиційних підходів, що ґрунтувалися на стабільних прогнозах і довгострокових планах, сучасна парадигма стратегічного планування передбачає його трансформацію у безперервний процес, орієнтований на швидке реагування, інноваційність та адаптацію до змін.

Актуальність теми дослідження загострюється тим, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що проявляється у швидких змінах ринкових умов, зростанні конкуренції, технологічних трансформаціях та впливі зовнішніх кризових факторів, а особливо в умовах України – воєнних та економічних ризиків.

Ефективність стратегічного маркетингового планування залежить як від формування довгострокових цілей, так і від здатності швидко їх адаптувати. Особливо це актуально для підприємств, що функціонують у цифровій економіці, у цьому контексті доцільним є дослідження діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» як одного з найбільш показових прикладів функціонування бізнесу в умовах нестабільного середовища України.

Діяльність компанії фактично поєднує маркетингову, аналітичну та цифрову складові, що можна побачити у структурі його видів діяльності – від онлайн-торгівлі до дослідження ринку та рекламної діяльності [1]. Це підтверджує наявність інтегрованого характеру маркетингового планування, коли стратегія не обмежується просуванням товарів, а охоплює формування цілісної екосистеми взаємодії зі споживачем. У такому підході результативність визначається не лише обсягами продажів, а й здатністю підприємства утримувати лідерські позиції на ринку через системне використання маркетингових інструментів. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» реалізує модель стратегічного маркетингового планування, орієнтовану на оперативність і швидку реакцію на зміни, компанія функціонує у сегменті, який є надзвичайно чутливим до змін попиту та зовнішніх факторів, тому ключовим показником ефективності виступає здатність оперативно коригувати асортиментну політику, канали комунікації та логістичні рішення.

Повномасштабна війна, порушення логістичних ланцюгів, зміни в структурі попиту та зниження купівельної спроможності населення створюють умови, за яких класичні підходи до планування втрачають ефективність. У таких обставинах попит зміщується до товарів першої необхідності, автономного забезпечення та безпеки, що потребує швидкого перегляду асортименту й маркетингових акцентів. Завдяки

попередньо сформованій гнучкій асортиментній політиці підприємство ROZETKA змогла оперативно адаптуватися та зберегти клієнтську базу.

Навіть за ефективного стратегічного планування підприємство залежить від неконтрольованих макроекономічних факторів: валютних коливань, падіння платоспроможності та перебоїв у постачанні. Тому в українських умовах воно не гарантує стабільності, але є ключовим інструментом зниження ризиків і забезпечення адаптивності.

Відповідно до підходу Ф. Котлера, ефективний маркетинг базується на формуванні попиту, створенні цінності для споживача та забезпеченні довгострокової прибутковості через лояльність клієнтів [2, с. 25]. Діяльність досліджуваного підприємства цілком відповідає цим принципам: компанія не лише задовольняє, а й формує попит завдяки широкому асортименту, ефективній ціновій політиці та зручним цифровим сервісам.

У межах оцінки ефективності стратегічного маркетингового планування доцільно розглядати його не як формальну процедуру, а як інструмент управління ризиками. Воно забезпечує узгодження цілей із мінливими ринковими умовами та гнучкий перерозподіл ресурсів. Досвід ROZETKA показує трансформацію планування в механізм адаптації: розвиток маркетплейсу, розширення асортименту й інтеграція сервісів дозволяють диверсифікувати ризики попиту та постачання. Ефективність планування проявляється у швидкій зміні стратегічних пріоритетів, коригуванні товарної структури, розвитку логістики та використанні цифрових каналів. Наявність постійного контролю і зворотного зв'язку забезпечує циклічність рішень і їх оперативне коригування [2, с. 77].

У нестабільному середовищі стратегічне маркетингове планування фактично набуває рис безперервного процесу управління змінами, де фундаментальну роль відіграють адаптивність, швидкість реакції та здатність до постійного оновлення рішень.

Практика ROZETKA демонструє, що за таких умов планування перестає бути формальністю і функціонує як робочий механізм адаптації: через цифрові інструменти, динамічне управління асортиментом і регулярний перегляд пріоритетів забезпечується стійкість діяльності та зниження впливу ринкових ризиків.

Список посилань на джерела

1. ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. 2026. URL: <https://opendatabot.ua/pdf/company/8002/37193071-8002563-6863438-8884d41ca40f67b2595e5a770541b261.pdf> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson Education Limited, 2016. URL: <https://dspace.vnbrims.org/handle/123456789/5050> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Maleka M. S., Maidi C. The Critical Role of Strategic Planning in Times of Uncertainty. 2024. URL: <https://surl.lt/fqgnlo> (дата звернення: 22.04.2026).

**Науковий керівник: Жуков Святослав Августович – д.е.н., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

Архітектура глобального ринку логістичних послуг перебуває у стані постійної трансформації, що змушує національні підприємства переглядати свої підходи до стратегічного планування. Вихід за межі внутрішнього ринку у воєнний період став випробуванням на здатність маркетингових систем адаптуватися до стандартів Європейського Союзу. У цьому контексті досвід розгортання мережі ТОВ «Нова пошта» є унікальним бенчмарком, який демонструє, як українська сервісна модель може не лише інтегруватися, а й змінювати під себе усталені ринки логістики [5].

Міжнародне маркетингове планування – це однозначно складний процес, де помилка у розумінні локальної відповідності або культурних особливостей може переважити будь-які технологічні переваги чи інновації. ТОВ «Нова пошта» у своїй стратегії використало конвергентний підхід, тобто поєднання агресивного маркетингу з гнучкою операційною моделлю. І це дозволило компанії трансформуватися з локального лідера на амбітного глобального гравця.

Практичний етап переміщення підприємства розпочався як відповідь на переміщення цільової аудиторії. Бо понад 10 млн. українців, що опинилися за кордоном, сформували гарячий попит на звичний для них сервіс. Це також дало компанії додатковий імпульс для розвитку адже керівництво було впевнене в тому, що на новому ринку є вже лояльна аудиторія, яку не потрібно знайомити з послугами вперше. Стратегічне планування маркетингу в компанії розглядалося дуже широко, більше ніж просто обслуговування діаспори. Вже у квітні 2022 року розпочалася фаза активного моніторингу ринків, а рекордно короткий термін (6 місяців) відкриття першого відділення у Варшаві є фізичним доказом швидкості прийняття рішень [2].

Головним фактором успіху в Польщі, стала швидкість послуг. Адже компанія демонструвала її як свою головну конкурентну перевагу. Маркетинговий аналіз, проведений компанією показав, що європейські поштові бренди часто програють в оперативності. Компанія впровадила українські стандарти логістики, тому швидкість доставки та зручність додатку стали магнітом для місцевих споживачів. За 2023 рік мережа вже працювала в 11 країнах Європи, обробила більше 1,3 млн. відправлень посилок, що підтвердило життєздатність обраного плану дій [1].

Кожна операційна процедура в компанії жорстко задокументована. Це забезпечує відтворення ідентичного сервісу в Берліні, Празі чи Лондоні. Клієнт отримує однаковий рівень якості як в невеликому відділенні в Ужгороді, так і у Польщі [4].

Впроваджена система самоконтролю, яка дозволяє центральному офісу в реальному часі відстежувати ефективність кожної точки. Цим же максимально зменшують людський фактор і виникнення помилок через неухважність персоналу.

Корпоративний університет компанії готує працівників ще з 2011 року. Менеджери/керівники проходять підготовку за єдиними стандартами. Це створює контраст із консервативним обслуговуванням європейських логістичних компаній.

Наріжним каменем стратегії виходу на ринки ЄС стало використання концепції «пошти в кишені». Власний мобільний додаток «Nova Post» дозволив компанії вийти за межі традиційного формату відділень. Впровадження нової послуги адресного збору посилок за 60 хвилин у великих європейських мегаполісах стало для цільової аудиторії інновацією. Це значно змінило споживчі очікування. Це дозволило ефективно розділити ринок і залучити молоду та більш просунуту аудиторію [5].

Відбулась також корекція неймінгу. Лаконічна назва «Nova Post» була більш зрозумілою для міжнародного ринку. Така стратегія дозволяє компанії успішно конкурувати з локальними гравцями, адже ТОВ «Нова Пошта» пропонує вищу швидкість за порівняно однакову ціну.

Маркетингове планування мало свої проблеми. Вони були пов'язані із бюрократією окремих країн. Найбільшими бар'єрами стали терміни відкриття банківських рахунків для бізнесу та отримання спеціальних ліцензій. Це часто гальмувало запуск нових відділень. Проте адаптивність компанії дозволила перетворити ці виклики на досвід. Відкриття офісу в Нью-Джерсі та плани щодо Канади й Китаю свідчать про трансатлантичну присутність [3].

ТОВ «Нова Пошта» показує всім, що українська послуга є конкурентоспроможною на глобальному рівні, а стратегічне планування, що базується на швидкості та діджиталізації, є ключем до лідерства у XXI столітті.

Список посилань на джерела

1. Бабенко М. Як «Нова пошта» буде бізнес в Європі: інтерв'ю з CEO Nova Post Europe. Економіка. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/yak-nova-poshta-buduye-biznes-v-yevropi-oleksandr-lisovec-seo-nova-post-europe#:~:text=3a%2010%20місяців%202023%20року%20«Нова%20пошта»,Литви,%20Румунії,%20Чехії,%20Словаччини,%20Естонії%20та%20Латвії> (дата звернення: 22.04.2026).

2. Вихід Нової пошти на європейський ринок: особливості ведення бізнесу та зростання. Відео-матеріал з YouTube каналу «Школа бізнесу Нова пошта». URL: https://youtu.be/y_zZnpHTZoI?si=RrrD86oSBYjwUQyo (дата звернення: 22.04.2026).

3. Марченко Я. В яких країнах є Нова пошта: повний гід 2026. Duflu. 2026. URL: <https://duflu.org.ua/v-iakykh-krainakh-ie-nova-poshta-povnyi-hid-2026/> (дата звернення: 22.04.2026).

4. Нові відділення Нової пошти в Європі: Де саме і скільки це коштуватиме. NV Бізнес. 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/novi-viddilennya-novoji-poshti-v-yevropi-zasnovnik-popereshnyuk-rozpoviv-koli-de-same-i-za-skilki-50313421.html> (дата звернення: 22.04.2026).

5. Як Нова пошта захоплює ринок Європи. Відео-матеріал з YouTube каналу «Валентин». URL: <https://youtu.be/12N6dJDVLCw?si=weJmkiBkbVzWUYOI> (дата звернення: 18.04.2026).

**Науковий керівник: Жуков Святослав Августович – д.е.н., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

*Губаш Х.В. *,
студентка 2 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ НЕКОМЕРЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ТОВАРИСТВА ЧЕРВОНОГО ХРЕСТА УКРАЇНИ

У сучасних умовах розвитку суспільства, що характеризуються глобалізаційними процесами, соціально-економічною нестабільністю та зростанням гуманітарних викликів, особливої актуальності набуває некомерційний маркетинг. Він виступає важливим інструментом управління діяльністю організацій, спрямованих на досягнення соціального ефекту, формування суспільних цінностей та задоволення потреб населення [1, с. 14].

На відміну від комерційного маркетингу, який орієнтований на отримання прибутку, некомерційний маркетинг має іншу цільову спрямованість. Його основною метою є вирішення суспільно значущих проблем, формування довіри до організації, залучення ресурсів та забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю [3, с. 48-49]. У центрі уваги такого маркетингу знаходиться людина, її потреби, цінності та соціальне благополуччя.

Розвиток некомерційного маркетингу тісно пов'язаний із діяльністю гуманітарних, благодійних та громадських організацій. Особливе місце серед них займає Товариство Червоного Хреста України, яке є частиною міжнародного гуманітарного руху та відіграє важливу роль у наданні допомоги населенню [4].

Товариство Червоного Хреста України здійснює свою діяльність на засадах гуманності, неупередженості, нейтральності, добровільності та незалежності. Основною місією організації є запобігання та полегшення людських страждань, захист життя і здоров'я людей, а також сприяння розвитку культури взаємодопомоги в суспільстві [4].

У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, діяльність Товариства Червоного Хреста України значно активізувалася. Організація забезпечує надання гуманітарної допомоги постраждалим, здійснює соціальну підтримку вразливих категорій населення, організовує евакуаційні заходи та надає психологічну допомогу [2].

Основними напрямками діяльності організації є:

- гуманітарна допомога населенню;
- соціальний захист вразливих груп;
- розвиток волонтерського руху;
- освітні та інформаційні програми;
- міжнародне співробітництво [4].

Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності Товариства Червоного Хреста України відіграє маркетингова діяльність. Вона спрямована на формування довіри, залучення донорів і волонтерів, підвищення рівня поінформованості населення та створення позитивного іміджу організації [3, с. 100].

Сучасний некомерційний маркетинг організації базується на використанні різноманітних інструментів. Серед них особливе значення мають цифрові технології

та комунікації. Організація активно використовує соціальні мережі, офіційні веб-ресурси та онлайн-платформи для збору коштів, що дозволяє ефективно взаємодіяти з громадськістю [2].

Значну роль відіграє контент-маркетинг, який передбачає створення емоційно насиченого контенту, що викликає співпереживання та стимулює людей до участі у благодійній діяльності. Це відповідає сучасним підходам до некомерційного маркетингу [1, с. 95].

Одним із ключових інструментів є фандрейзинг, який передбачає залучення фінансових ресурсів через благодійні внески, партнерські програми та краудфандингові платформи [2].

Аналіз маркетингової діяльності Товариства Червоного Хреста України дозволяє виділити низку сильних сторін. До них належать високий рівень довіри з боку суспільства, впізнаваність бренду, наявність розгалуженої мережі регіональних осередків та активне використання сучасних цифрових технологій [4].

Водночас існують і певні проблеми, які впливають на ефективність маркетингової діяльності. Серед них можна виділити обмежені фінансові ресурси, залежність від донорського фінансування та необхідність удосконалення комунікаційної політики [3, с. 160].

З метою підвищення ефективності некомерційного маркетингу доцільно:

- 1) розширити використання цифрових платформ;
- 2) активізувати співпрацю з бізнесом;
- 3) розвивати фандрейзинг та краудфандинг;
- 4) підвищувати якість контенту;
- 5) удосконалювати аналітичні інструменти [1, с. 116].

Важливим елементом некомерційного маркетингу є визначення та аналіз цільової аудиторії організації. Для Товариства Червоного Хреста України така аудиторія є досить широкою та неоднорідною, що зумовлює необхідність застосування диференційованих підходів до комунікації. До основних цільових груп належать: отримувачі гуманітарної допомоги, волонтери, донори, державні установи, бізнес-партнери та широка громадськість.

Кожна з цих груп має свої особливості, мотивацію та очікування. Наприклад, для донорів важливим є рівень прозорості діяльності організації, ефективність використання коштів та наявність звітності. У свою чергу, волонтери орієнтуються на можливості самореалізації, соціальну значущість діяльності та організаційну підтримку. Отримувачі допомоги, передусім, очікують оперативності, доступності та якості наданих послуг [4].

У зв'язку з цим маркетингова діяльність Товариства Червоного Хреста України передбачає сегментацію аудиторії та адаптацію комунікаційних повідомлень відповідно до потреб кожної групи. Це дозволяє підвищити ефективність взаємодії та досягти більшого рівня залученості.

Важливим напрямом є формування довгострокових відносин із донорами та партнерами. Це реалізується через регулярне інформування про результати діяльності, публікацію звітів, проведення інформаційних кампаній та використання сучасних каналів комунікації. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри та забезпечує стабільність фінансування.

Окрім цього, значну увагу приділяють розвитку бренду організації. Бренд Товариства Червоного Хреста України асоціюється з надійністю, гуманністю та оперативністю допомоги. Підтримка позитивного іміджу є важливим завданням маркетингової діяльності, оскільки саме довіра суспільства є ключовим ресурсом некомерційної організації.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває використання цифрового маркетингу. Соціальні мережі, онлайн-платформи та цифрові інструменти дозволяють оперативно поширювати інформацію, залучати нових учасників до діяльності організації та підвищувати рівень обізнаності населення щодо гуманітарних проблем. Це особливо важливо в умовах кризових ситуацій, коли швидкість комунікації відіграє вирішальну роль [2].

Таким чином, ефективний некомерційний маркетинг передбачає не лише використання сучасних інструментів, але й глибоке розуміння цільової аудиторії, побудову довгострокових відносин та формування довіри до організації.

Отже, некомерційний маркетинг є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності гуманітарних організацій. Він сприяє формуванню довіри, залученню ресурсів та підвищенню соціального впливу. Досвід Товариства Червоного Хреста України підтверджує необхідність використання сучасних маркетингових підходів для реагування на актуальні виклики суспільства.

У перспективі розвиток некомерційного маркетингу відіграватиме ключову роль у формуванні соціально відповідального суспільства та підвищенні ефективності діяльності гуманітарних організацій.

Список посилань на джерела

1. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Р. Іванечко та ін.; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <https://surl.li/skaolu>.
2. Міжнародна федерація товариств Червоного Хреста і Червоного Півмісяця (IFRC). Офіційні звіти та аналітичні матеріали. URL: <https://www.ifrc.org/> (дата звернення: 23.04.2025).
3. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: <https://surl.li/rgotxm>.
4. Товариство Червоного Хреста України: офіц. сайт. URL: <https://redcross.org.ua> (дата звернення: 23.04.2025).

**Науковий керівник: Жуков Святослав Августович – д.е.н., с.н.с., проф. професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «УжНУ»*

*Жуков С.А.
д.е.н., проф.,
професор кафедри БАММ,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Вовк І.А.
студентка 4 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ВИСТАВКИ ТА ЯРМАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасній теорії маркетингу виставка розглядається як обмежений у часі періодичний захід, у межах якого підприємства демонструють зразки продукції, нові технології чи послуги з метою інформування ринку та стимулювання майбутнього збуту. На відміну від виставки, торговий ярмарок більше орієнтований на залучення представників галузі для безпосереднього укладання комерційних угод. У практичній діяльності ці поняття часто поєднуються, оскільки дають підприємствам можливість вдало формувати маркетингову політику [2].

У промисловому секторі ці заходи виконують ширші стратегічні функції: вони виступають платформою для встановлення ділових контактів, пошуку інвесторів та формування міжнародної репутації. Процес організації таких проєктів є складною багаторівневою системою, тривалість якої може становити від кількох місяців до двох років, що вимагає від менеджменту чіткого дотримання регламентів для ефективної презентації складної технічної продукції [1].

Системний підхід до реалізації виставкового заходу передбачає таку послідовність дій:

- 1) стратегічне планування – прийняття рішення про участь, визначення концепції, формування управлінської структури;
- 2) організаційно-фінансові процеси – розподіл площ, бюджетування, розробка дизайну експозиційного простору;
- 3) технічна реалізація – монтаж стендів та обладнання;
- 4) операційна фаза – публічна презентація, робота з відвідувачами, реалізація ділової програми;
- 5) аналітичний етап – демонтаж експозиції, критичне підбиття підсумків, обробка отриманих бізнес-контактів.

Незважаючи на універсальність наведеного алгоритму, його практичне наповнення суттєво трансформується залежно від галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів конкретного підприємства. Для великих підприємств вітчизняної промисловості виставкова діяльність стає інструментом реалізації складних маркетингових стратегій – від зміцнення екологічного іміджу до сервісно-орієнтованого просування високотехнологічних послуг.

Практика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтверджує перехід від лінійного продажу до стратегічного нетворкінгу. Як підприємство з повним циклом, компанія використовує виставки типу «ReBuild Ukraine» для позиціонування себе як виробника, інтегрованого у глобальні ланцюги постачання. Це дозволяє зміцнити імідж «стійкого виробника», що фокусується на декарбонізації та стандартах «зеленої

металургії», надсилаючи сигнал інвесторам про модернізацію галузі навіть у складних умовах [4].

Особливе місце у системі промислового маркетингу посідає авіакосмічна галузь, де АТ «Антонов» через участь у форумах (Dubai Airshow, TeknoFest) демонструє науково-технічний потенціал країни. Тут реалізується концепція сервісного маркетингу: просуваються не лише літаки як товар, а й унікальні компетенції у сфері надважких перевезень. Спеціалізовані заходи типу «Зброя та безпека» стають місцем складних переговорів, де кожен натурний зразок є вагомим аргументом у міжнародних тендерах [3].

Завершальним прикладом є досвід ПрАТ «Ельворті», чия стратегія в агропромисловому комплексі нерозривно пов'язана з виставкою «AGROEXPO». Специфіка маркетингу тут полягає у синергії статичної експозиції з динамічними тест-драйвами техніки в полі. Для аграрія можливість перевірити машину в роботі є вирішальною, тому виставка трансформується у консультаційний центр, де клієнт отримує не просто агрегат, а повне технологічне рішення з гарантованим сервісом [5].

Порівняльний аналіз діяльності всіх досліджених промислових підприємств демонструє, що попри різну галузеву специфіку, виставкова активність для кожного з них є стратегічним пріоритетом. Якщо для металургійного гіганта виставки стали інструментом кризових комунікацій та екологічного позиціонування, то для авіабудівного комплексу – це майданчик високої дипломатії та наукоємного сервісу. У випадку з сільгоспмашинобудуванням акцент зміщується на практичну демонстрацію та безпосередній контакт із кінцевим споживачем. Така диференціація цілей дозволяє оцінити ефективність використання виставкових інструментів через призму стратегічних завдань кожного підприємства. На основі аналізу було сформовано порівняльну таблицю:

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика виставкової діяльності
промислових підприємств**

Критерій	«АрселорМіттал Кривий Ріг»	«Антонов»	«Ельворті»
Ключова галузь	Металургія	Авіабудування	Сільгоспмашинобудування
Мета участі	Репутація, екологічна сертифікація	Експортні контракти, міжнародне партнерство	Прямий збут, тестування техніки
Типові заходи	«ReBuild Ukraine», екологічні форуми	Dubai Airshow, Le Bourget, «Зброя та безпека»	«AGROEXPO», регіональні агро-ярмарки
Інструменти	Інформаційний нетворкінг, презентація модернізації	Натурні зразки літаків, презентації КБ	Динамічні покази (тест-драйви) агрегатів
Ефективність	Висока у зміцненні іміджу надійної інвестиційної платформи	Критична для укладання міжурядових угод	Максимальна у залученні лояльних фермерських господарств

Джерело: сформоване автором за [3-5]

Ефективність виставкової діяльності не є універсальним показником, а залежить від глибини інтеграції заходу в загальну маркетингову стратегію. ПрАТ «Ельворті» демонструє найвищу ефективність у сегменті прямих продажів завдяки

інтерактивності, тоді як АТ «Антонов» та ПАТ «АрселорМіттал» досягають успіху в довгостроковому позиціонуванні, де результатом є не миттєвий контракт, а стратегічне партнерство та доступ до закритих ринків. Кожне з підприємств адаптує стандартний алгоритм організації виставки під свої потреби, що підтверджує гнучкість виставкового інструментарію в промисловому маркетингу.

Зрештою, практичне застосування виставок і ярмарків сучасними підприємствами доводить їхню незамінність як мультифункціональних платформ. В умовах цифровізації можливість особистої верифікації якості продукції та встановлення прямого діалогу залишаються ключовими факторами успіху, що забезпечують потенціал для довгострокового інноваційного розвитку.

Список посилань на джерела

1. Добрянська В.В. Маркетингові комунікації: навч. посібник. Полтава, 2021. 114 с.
2. Носенко Ю.М., Біляєва І.М, Сінельник Л.М. Виставки-ярмарки як інструмент маркетингу: збірник наукових праць. URL: <https://izpr.ks.ua/archive/2016/66/13.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).
3. Офіційний сайт АТ «Антонов». URL: <https://www.antonov.com/museum> (дата звернення: 24.04.2026).
4. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 24.04.2026).
5. Офіційний сайт ПрАТ «Ельворті». URL: <https://elvorti.com/about-us/> (дата звернення: 24.04.2026).

Козуб Ю.М.,
магістрантка 1 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»,
ОПП «Бізнес-адміністрування»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ (НА ПРИКЛАДІ ДП «КК «РОШЕН»)

У сучасних умовах глобалізації ефективно планування маркетингової діяльності є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Для українських компаній вихід на зовнішні ринки є не лише можливістю збільшення прибутків, але й способом диверсифікації ризиків, розширення збуту продукції та підвищення впізнаваності бренду. Особливо актуальним це питання є для підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах високої конкуренції та постійних змін споживчих уподобань.

Маркетингове планування на міжнародному ринку передбачає комплексний аналіз зовнішнього середовища, оцінку конкурентів, визначення цільових ринків, адаптацію продукції та вибір ефективних каналів просування. Важливу роль також відіграє формування міжнародної маркетингової стратегії, яка забезпечує довгострокову присутність компанії на зовнішніх ринках.

Прикладом успішної реалізації міжнародної маркетингової діяльності є ДП «КК «РОШЕН» – одна з найбільших кондитерських корпорацій Східної Європи. Компанія входить до рейтингу Global Top-100 Candy Companies та посідає 27 місце серед найбільших виробників кондитерської продукції світу. Асортимент підприємства налічує понад 320-350 видів продукції, серед яких шоколад, карамель, вафлі, печиво, торти та бісквітні вироби [4].

Одним із основних напрямів міжнародного маркетингового планування ДП «КК «РОШЕН» є географічна диверсифікація експорту. Продукція компанії реалізується більш ніж у 35-55 країнах світу, зокрема у країнах Європейського Союзу, США, Канаді, Китаї, Японії, Південній Кореї, Казахстані та країнах Близького Сходу. Важливим прикладом міжнародної експансії стало активне освоєння ринку Польщі, де компанія з 2015 року поступово збільшує свою частку ринку та адаптує асортимент до потреб місцевих споживачів [1].

Підприємство активно використовує стратегію адаптації продукції до особливостей окремих ринків. Наприклад, для країн ЄС компанія посилила контроль якості та сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000. Крім того, для виходу на європейські ринки ДП «КК «РОШЕН» модернізував виробничі потужності та логістичну систему. Зокрема, логістичний центр у Яготині дозволяє оптимізувати поставки продукції за кордон та скоротити час транспортування.

Важливу роль у міжнародному маркетинговому плануванні ДП «КК «РОШЕН» відіграє брендинг. Компанія використовує концепцію «ROSHEN – солодкий знак якості», акцентуючи увагу на якості продукції та інноваційності виробництва. У рекламних кампаніях підприємство активно використовує емоційний маркетинг, формуючи позитивний імідж бренду через асоціації зі святом, сімейними цінностями та українською ідентичністю. Такий підхід дозволив ДП «КК «РОШЕН» зміцнити позиції не лише на внутрішньому, але й на міжнародному ринку .

Ще одним прикладом ефективного маркетингового планування є розвиток експортної діяльності компанії після 2022 року. У 2024 році ДП «КК «РОШЕН» збільшив виторг на 15% саме за рахунок активного розвитку експортних напрямів, а частка експорту у структурі продажів досягла 55%. Найбільшими зовнішніми ринками збуту стали Польща, Румунія, Казахстан, Азербайджан та країни Близького Сходу. Це свідчить про ефективну адаптацію маркетингової стратегії до сучасних економічних умов [3].

Крім того, компанія продовжує розширювати міжнародну присутність. У 2026 році ДП «КК «РОШЕН» оголосив про підготовку до виходу на ринок Великої Британії, обсяг якого оцінюється більш ніж у 5 млрд. фунтів стерлінгів. Для британського ринку компанія планує просувати шоколад, карамель, печиво та подарункові набори, використовуючи стратегію позиціонування через «європейську якість» та унікальну історію бренду [2].

Успішне функціонування ДП «КК «РОШЕН» на міжнародних ринках значною мірою забезпечується комплексним підходом до маркетингового планування, що включає аналіз зовнішнього середовища, адаптацію продукції, розвиток бренду, удосконалення логістики та активне використання сучасних інструментів просування. Досвід компанії демонструє, що ефективна міжнародна маркетингова

стратегія дозволяє підприємству зміцнювати конкурентні позиції навіть в умовах економічної нестабільності та посилення глобальної конкуренції.

Список посилань на джерела

1. Офіційний сайт компанії. ROSHEN Corporation. URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen>.
2. Roshen виходить на один із найбільш конкурентних ринків Європи. ZAXID.NET. URL: https://zaxid.net/roshen_vihodit_na_odin_iz_naybilsh_konkurentnih_rinkiv_yevropi_n1634872.
3. Roshen збільшив виторг на 15% у 2024-му – Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/roshen-narostiv-vitorg-na-15-u-2024-rotsi-za-rakhunok-zbilshennya-prodazhiv-na-eksportnikh-rinkakh-24122024-25855>.
4. 2025 Global Top 100 Candy Companies. Snack Food & Wholesale Bakery. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2025/global-top-100-candy-companies>.

** Науковий керівник: Жуков Святослав Августович – д.е.н., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

Партика К.М.,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету публічне управління
Хмельницького університету управління
та права імені Леоніда Юзькова*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ ТА ЇХ МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Подієвий туризм займає важливе місце серед провідних напрямів туристичної галузі в сучасних умовах глобального розвитку. Його суть полягає у плануванні подорожей, головним мотивом яких є відвідання різноманітних заходів: культурних, спортивних, ділових, розважальних або релігійних. Саме події виступають рушійною силою формування туристичного попиту, водночас стимулюючи розвиток туристичних місць та територій [1].

Роль подієвого туризму виходить за рамки збільшення потоку мандрівників. Його вплив включає продовження туристичного сезону, модернізацію і розширення інфраструктури, створення нових робочих місць і пожвавлення місцевої економіки. Великі заходи активно сприяють формуванню позитивного іміджу регіону, покращують його впізнаваність на світовому ринку туристичних продуктів і стають передумовою залучення інвестицій [2].

Ефективне функціонування подієвого туризму значною мірою залежить від логістики. Вона охоплює організацію та координацію потоків туристів, ресурсів, інформації та послуг. Основними складовими логістичної системи такого туризму є організація транспорту, забезпечення комфортного розміщення, якісне харчування,

інформаційна підтримка, гарантування безпеки та управління потоками відвідувачів. Однією з ключових характеристик логістики подієвого туризму є її високий рівень складності й мінливості [3].

Це пояснюється тим, що заходи зазвичай проводяться у чітко визначений час і супроводжуються великою концентрацією людей у відносно невеликій локалізованій зоні. У зв'язку з цим виникає потреба в ретельному плануванні транспортних маршрутів, оптимізації графіків руху, організації місць для паркування та забезпеченні безперебійної роботи транспортної інфраструктури [4].

Досягнення ефективного управління туристичними потоками є важливим аспектом, який потребує застосування сучасних технологій. Це спрямовано на запобігання перевантаженню туристичних об'єктів, скорочення черг і забезпечення високого рівня комфорту для відвідувачів. Серед таких технологій виокремлюють системи електронного квиткування, мобільні застосунки для навігації, інструменти онлайн-бронювання послуг, а також аналітичні платформи для прогнозування динаміки туристичних потоків [5].

Водночас суттєву роль відіграє ефективне маркетингове забезпечення у сфері подієвого туризму, яке зосереджене на стимулюванні попиту та сприянні популяризації туристичного продукту. У контексті сучасних реалій особливого значення набуває використання цифрових маркетингових інструментів. До них належать соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO), email-маркетинг, а також співпраця з впливовими особами (лідерами думок) [6]. Завдяки цим інструментам забезпечується оперативна передача інформації про заходи та залучення широкої аудиторії.

Одним із ключових завдань маркетингової діяльності у цьому напрямку є створення сильного бренду події. Потужний бренд сприяє виділенню заходу серед конкурентних пропозицій, підвищенню його впізнаваності та формуванню емоційного зв'язку з потенційними відвідувачами. Розробка і просування бренду повинні базуватися на таких характеристиках заходу, як його унікальність, автентичність, культурна цінність та високий рівень організації [7].

Значущість взаємозв'язку між логістикою та маркетингом у сфері подієвого туризму не викликає сумнівів. Рівень якості логістичного забезпечення виступає вирішальним фактором, який впливає на ступінь задоволення туристів. Це, у свою чергу, визначає успішність реалізованих маркетингових стратегій [8]. Негативні враження туристів, зумовлені проблемами транспортного характеру, недостатнім рівнем обслуговування або організаційними збоями, здатні значно зашкодити репутації події, що може спричинити зниження кількості її відвідувачів у майбутньому.

У цьому контексті особливо актуальним є застосування інтегрованого підходу до управління подієвим туризмом, який полягає у системній координації логістичних і маркетингових стратегій. Такий підхід забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу, знижує витрати ресурсів і сприяє досягненню високого рівня якості туристичних послуг.

Окремою складовою, яка заслуговує на детальний розгляд, є питання сталого розвитку подієвого туризму. У сучасних умовах зростає важливість екологічної відповідальності організаторів заходів. Це передбачає запровадження екологічно

чистих технологій, оптимізацію використання ресурсів, впровадження ефективного управління відходами та популяризацію принципів відповідального туризму серед широкої аудиторії. При цьому маркетингові комунікації відіграють ключову роль у просуванні ідеї екологічної орієнтованості заходів, що сприяє формуванню позитивного іміджу туристичної дестинації [9].

Персоналізація туристичних послуг є одним із ключових напрямків розвитку сучасної туристичної індустрії, оскільки вона передбачає адаптацію пропозицій відповідно до індивідуальних потреб та уподобань споживачів. Застосування передових інформаційних технологій виконує важливу роль у цьому процесі, дозволяючи збирати, обробляти та аналізувати дані щодо поведінки клієнтів. Це сприяє розробці більш ефективних маркетингових стратегій, які не лише посилюють конкурентоспроможність, але й підвищують рівень задоволеності туристів.

Таким чином, подієвий туризм можна розглядати як складну синергетичну систему, ефективність функціонування якої значною мірою залежить від інтеграції логістичних і маркетингових компонентів. Використання системного підходу при організації подій, залучення сучасних технологій та максимальна орієнтація на запити туристів дозволяють значно покращити якість туристичних продуктів. Це сприяє зміцненню конкурентних позицій туристичних дестинацій, забезпечуючи їх довготривалу стійкість та розвиток [10].

Список посилань на джерела

1. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. 3rd ed. London: Routledge, 2018. 548 p.
2. Richards G. Cultural Tourism: A Review of Recent Research and Trends. Journal of Hospitality and Tourism Management, 2018. Vol. 36. P. 12–21.
3. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги–XXI, 2018. 344 с.
4. Page S. J. Transport and Tourism: Global Perspectives. 4th ed. London: Pearson, 2019. 480 p.
5. Buhalis D. Smart Tourism and Technology. Tourism Management, 2020. Vol. 77.
6. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність. Туризм. Київ: КНТЕУ, 2021. 1024 с.
7. Morgan N., Pritchard A., Pride R. Destination Brands: Managing Place Reputation. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2018. 340 p.
8. Middleton V., Fyall A. Marketing in Travel and Tourism. 5th ed. London: Routledge, 2017. 512 p.
9. UNEP. Sustainable Event Guide. United Nations Environment Programme, 2021.
10. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart Tourism: Foundations and Developments. Electronic Markets, 2015. Vol. 25. P. 179–188.

** Науковий керівник: Ковальчук Світлана Володимирівна - д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Селеш-Нодь І.Т.,
студентка 3 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ У СЕРЕДОВИЩІ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВСТАР»)

Динамічність телекомунікаційного сектору України обумовлює необхідність трансформації підходів до маркетингового планування. В умовах перманентної турбулентності українського ринку телекомунікацій, маркетингове планування ПрАТ «Київстар» трансформувалося у гнучку систему швидкого реагування на безпекові та технологічні виклики. Стратегічне планування допомагає підприємству розвиватися в більш довгостроковій перспективі. Досвід ПрАТ «Київстар» демонструє велику стійкість. Вони є одним із лідерів телекомунікаційного ринку України та активно впроваджує новітні рішення та орієнтується на потреби клієнтів [3].

Фундаментом життєздатності оператора в умовах воєнного стану є детермінація місії та стратегічного вектору розвитку. Сценарне планування в ПрАТ «Київстар» виступає інструментом координації топ-менеджменту, забезпечуючи чітку декомпозицію цілей. Також важливим є вміння швидко підлаштовуватись під нові умови бізнесу. Компанія формує чіткі та вимірювані цілі, наприклад розширення покриття 4G або підготовка до впровадження 5G. Згідно з дослідженнями, впровадження стратегічного планування мінімізує наслідки дефіциту адаптованих методологій на ринку України.

Стратегічне маркетингове планування дозволяє компаніям краще пристосовуватись до змін на ринку та досягати стійкого розвитку. Застосування маркетингової стратегії ПрАТ «Київстар» базується на класичній моделі «4Р», яка в умовах цифровізації поєднує гнучке ціноутворення, широке мережеве покриття та масштабні рекламні кампанії у цифрових каналах. Компанія активно розвиває хмарні рішення та цифрові сервіси, такі як мобільні додатки та платформи для бізнесу. Практичне впровадження AR-інструментарію в маркетинговий мікс дозволило підвищити рівень залученості споживачів (Customer Engagement Rate) [5].

Ревізія стратегічного портфеля ПрАТ «Київстар» базується на динамічному аналізі ринкових ніш та диверсифікації джерел доходу. Для цього ПрАТ «Київстар» використовує SWOT-аналіз. Це дозволяє збалансувати внутрішні ресурси та зовнішні чинники. Результати SWOT-аналізу свідчать, що ключовим активом компанії є Brand Equity та стратегічне партнерство з тех-гігантами Ericsson, Nokia, Microsoft та Google. Але існують і загрози, наприклад економічна нестабільність, наслідки воєнних дій або ж швидкі технологічні зміни, що потребують постійних вкладень. В умовах криз бізнес-модель оператора доводить свою гнучкість завдяки тотальній цифровізації та вмінню вчасно переводити продажі у дистанційну площину. Вектор територіальної експансії реалізується через зміцнення зв'язків із закордонними партнерами та розвиток роумінгових послуг [4, с. 38-40].

ПрАТ «Київстар» переходить від моделі класичного телеком-оператора до формування розгалуженої цифрової екосистеми. На особливу увагу заслуговує

трансформація споживчих трендів. За період з 2021 по 2026 роки середньомісячне споживання на одного абонента зросло вдвічі (з 7 ГБ до 15 ГБ). Це було причиною зміни маркетингових пріоритетів. Компанія вирішила зробити акцент у бік просування цифрових сервісів (підтверджується зростанням аудиторії мобільних додатків компанії на 42% за останній рік). У 2025 році компанія спрямувала на розвиток мережі рекордні 14,6 млрд гривень (понад 30% доходу), зосередившись на енергонезалежності та технологічній стійкості. Зараз 100% об'єктів мережі забезпечені оновленими акумуляторами. 70% базових станцій мають автономні генератори і це дозволяє підтримувати зв'язок до 72 годин під час відключень електроенергії. Такі заходи є стратегічним кроком для зміцнення капіталу бренду в умовах війни [1].

Трансформація стратегічних підходів Київстару підтверджує що адаптивність до цифрових трендів є критично важливою для утримання ринкової частки на стабільному рівні. Досвід компанії ПрАТ «Київстар» є чудовим прикладом того, як маркетинг адаптується до вимог часу за допомоги цифровізації та максимальній увазі до потреб клієнта. Не забуваємо, що побудова дієвої стратегії вимагає постійного контролю за впровадженням змін. А також їх коригування відповідно до економічних трендів. Консолідація хмарних рішень та інфраструктурної стійкості (зокрема кейс із генераторами та Starlink) формує нову архітектуру лояльності, де доступність зв'язку стає головною ціннісною пропозицією бренду.

Список посилань на джерела

1. Вербицька Оксана. Олександр Комаров в інтерв'ю РБК-Україна про тарифи Київстар, Uklon та 5G. 2026. URL: <https://hmstudio.com.ua/oleksandr-komarov-v-intervyu-rbk-ukrayina-pro-taryfy-kyyivstar-uklon-ta-5g/?srsltid=AfmBOorWTJT4-2Xx7fvrUSqAGrezi7szTC5IBNLHyjYV-dFVUi7oXaUR> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Кобець Д. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. МДУ. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf (дата звернення: 22.04.2026).
3. Кононенко Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. 2019. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2335/2234> (дата звернення: 22.04.2026).
4. Мансирова Е. Міжнародні маркетингові стратегії в секторі зв'язку на прикладі ПрАТ «Київстар»: кваліфікаційна робота. Харків: ДБУ, 2024, 50 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/36870ab2-dba1-4df2-b984-fa67494de358/content> (дата звернення: 22.04.2026).
5. Ярця Я. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності: кваліфікаційна робота. Київ: МДУ, 2023, 85 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5812/1/yarec_kv_rob_men_2024.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

**Науковий керівник: Жуков Святослав Августович – д.е.н., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

Черленяк І.І.,
д. держ. упр., професор кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Яворська Д.Ю.,
дипломантка кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

АКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ ЕТНО-РЕСТОРАНУ «ПОРЯДНИЙ ҐАЗДА»

Ключові слова: ресторанний бізнес, активний маркетинг, цифровий маркетинг, інтернет-комунікації, лояльність клієнтів, конкурентоспроможність.

Маркетингова діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності закладу у процесі розвитку сфери ресторанного господарства. Високий рівень конкуренції, зміна поведінки споживачів та активний розвиток цифрових технологій зумовлюють потребу у використанні ефективних інструментів комунікації з клієнтами. Як результат, в технологічну епоху, особливого значення набуває активний маркетинг, який передбачає безпосередню взаємодію ресторану зі споживачами через офлайн- та онлайн-канали комунікації.

На думку американських дослідників Ф. Котлера (P. Kotler) та К. Келлера (K. Keller), сучасний маркетинг повинен орієнтується не лише на «потоківий» продаж товарів і послуг, а й на процес формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами та створення для них додаткової цінності. Саме тому для ресторанного бізнесу важливим є використання інтерактивних форм комунікації, які сприяють залученню споживачів і підвищенню рівня їхньої лояльності [1, с. 24].

Науковці К. Прахалада (C. K. Prahalad) та В. Рамасвами (V. Ramaswamy) стверджують, що ефективна конкуренція у бізнес-середовищі базується на спільному створенні цінності разом із клієнтами, коли споживач стає активним учасником взаємодії з брендом [2, с. 37]. Для ресторану «Порядний Ґазда» це означає необхідність формування системи комунікації, яка б забезпечувала постійний діалог із відвідувачами та враховувала їхні потреби й очікування.

Загалом, активний маркетинг ресторану «Порядний Ґазда» варто досліджувати як комплекс заходів, спрямованих на стимулювання інтересу до закладу, залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності бренду. Водночас реалізація таких заходів супроводжується рядом проблем, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, висока конкуренція на ринку ресторанних послуг, сезонність попиту та складність оцінювання ефективності маркетингових кампаній. Британський науковець Д. Чаффі (D. Chaffey) зазначає, що результативність цифрового маркетингу значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати різні канали комунікації в єдину систему взаємодії зі споживачем [3, с. 56].

Одним із важливих та ефективних напрямів активного маркетингу для ресторану «Порядний Ґазда» є застосування цифрових каналів комунікації. Сучасні соціальні мережі дозволяють підтримувати постійний контакт із аудиторією,

популяризувати автентичну кухню та формувати емоційний зв'язок із брендом. Саме тому доцільним є використання фото- та відеоконтенту, який демонструє процес приготування страв, особливості локальної гастрономічної культури та атмосферу закладу. Підкреслимо, що проведення інтерактивних конкурсів, опитувань і публікація відгуків клієнтів сприяють підвищенню рівня залученості аудиторії та формуванню довіри до ресторану.

Важливим елементом активного маркетингу є також стимулювання продажів безпосередньо у закладі. Для ресторану «Порядний Газда» ефективними можуть бути дегустації нових страв закарпатської кухні, тематичні гастрономічні вечори та сезонні пропозиції. Такі заходи не лише стимулюють інтерес клієнтів до меню, але й створюють унікальний емоційний досвід, який сприяє повторним відвідуванням. На додаток, використання механізмів cross-selling та upselling дозволяє збільшити середній чек шляхом пропонування додаткових страв або напоїв під час оформлення замовлення.

Доцільним напрямом активного маркетингу є участь ресторану у партнерських та культурних заходах. Зокрема, участь у гастрономічних фестивалях, локальних ярмарках або спільних акціях із місцевими брендами сприяє розширенню аудиторії та зміцненню позицій ресторану на локальному ринку. Водночас організація кулінарних майстер-класів і тематичних заходів дозволяє сформувати більш тісний емоційний зв'язок між закладом і клієнтами. Як зазначає М. Соломон (M. Solomon), сучасні споживачі все частіше орієнтуються не лише на продукт, а й на емоційний досвід, який отримують під час взаємодії з брендом [4, с. 112].

Таким чином, активний маркетинг ресторану «Порядний Газда» повинен базуватися на комплексному використанні цифрових та традиційних інструментів комунікації. Поєднання інтерактивної взаємодії у соціальних мережах, стимулювання продажів, партнерських заходів і створення унікального клієнтського досвіду сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладу, зміцненню його ринкових позицій та формуванню стабільної клієнтської бази [5, с. 74].

Перспективи подальших досліджень: а) застосування предикативної аналітики; б) дослідження ефективності персоналізованих цифрових комунікацій у ресторанному бізнесі; в) аналіз позитивних та негативних впливів інтерактивних маркетингових технологій на поведінку споживачів.

Конфлікт інтересів: відсутність конфлікту інтересів.

Список посилань на джерела

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Harlow, England: Pearson Education. 832 p.
2. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2005). Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами (М. Ставицький, пер.). Київ: Видавництво Олексія Капусти. 258 с.
3. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing (7th ed.). Harlow, England: Pearson. 545 p.
4. Solomon, M. R. (2020). Consumer behavior: Buying, having, and being (13th ed.). Harlow, England: Pearson. 640 p.
5. Ryan, D. (2016). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation (4th ed.). London, England: Kogan Page. 296 p.

GEO: НОВА ЛОГІКА ВИДИМОСТІ БРЕНДУ В ЕПОХУ ШІ-ВІДПОВІДЕЙ ТА НУЛЬОВИХ КЛІКІВ

Трансформація інформаційного пошуку у 2026 році характеризується переходом від традиційного ранжування гіперпосилань до синтезу відповідей на основі архітектури Retrieval-Augmented Generation (RAG). Дослідження вказують на те, що «нульові кліки» (zero-click searches) наразі становлять 58,5% [1] від усієї пошукової активності в США та ЄС, що свідчить про фундаментальну деструкцію класичних моделей SEO. Впровадження Generative Engine Optimization (GEO) стає необхідною стратегічною відповіддю на появу «цитованої економіки», де видимість бренду залежить від його здатності бути верифікованим та інтегрованим у наративну відповідь великих мовних моделей (LLM).

Метою роботи є концептуалізація методології GEO як нового парадигмального підходу в маркетинговому управлінні, що базується на оптимізації машиночитаності контенту та побудові сутнісної авторитетності (entity authority) в умовах автономного прийняття рішень ШІ-агентами.

Аналіз академічних праць дозволяє виділити ключові детермінанти успішної оптимізації для генеративних систем:

1. Машиночитаність та алгоритмічна сканованість даних [2]. На відміну від SEO, GEO вимагає семантичного структурування за допомогою HTML5 та JSON-LD (Schema.org). Наукова новизна підходу полягає у використанні показника семантичної ентропії $H(X)$ для оцінки узгодженості даних про бренд у диджитал-просторі. Чим нижча ентропія (суперечливість джерел), тим вищий Trust Score об'єкта для токенизаторів LLM. Для оцінювання цього параметра автором запропоновано Коефіцієнт семантичної узгодженості (CSC):

$$CSC = \frac{1}{n(n-1)} \sum_{i \neq j} \cos(\theta_{ij}) \quad (1)$$

Де $\cos(\theta_{ij})$ – косинусна подібність між векторними представленнями (embeddings) відповідей різних моделей про бренд.

2. Стратегія «Authority Engineering». В умовах RAG-архітектур цифрова репутація бренду формується через консенсус у незалежних джерелах (Earned Media) [3], базах знань та академічних згадках. Це вимагає від підприємства переходу від прямої реклами до формування «семантичного резонансу» – підтвердження ключових атрибутів бренду через мережу авторитетних цифрових вузлів.

3. Адаптація до нелінійних шляхів споживача (Pretzel Journey). Класична лінійна воронка продажів трансформується у складну екосистему взаємодій, де ШІ-агенти виступають проміжними ланками [4]. Застосування інтегрованого фреймворку CRITIC-DEMATEL [5] дозволяє виділити п'ять факторів оптимізації: розширення пошуку (Retrieval Augmentation), покращення читабельності (Readability

Enhancement), забезпечення якості контенту, фільтрація небезпечного вмісту та дизайн, орієнтований на користувача.

Математичне моделювання маркетингової ефективності в умовах GEO-трансформації вимагає використання показників інкрементальності та ROMI (Return on Marketing Investment), що враховують асистовані конверсії від ШІ-платформ:

$$ROMI_{GEO} = \frac{(R_{dir} + R_{ast} + \Delta V_{be}) - C_{GEO}}{C_{GEO}} \times 100\%$$

Де:

R_{dir} – прямий дохід від переходів з ШІ-інтерфейсів (цитовані посилання).

R_{ast} – асистований дохід (Assisted AI Revenue): конверсії, що відбулися через direct-заходи або брендовий пошук після взаємодії користувача з LLM (що підтверджується кореляційним аналізом).

ΔV_{be} – монетарна оцінка приросту капіталу бренду (Brand Equity) за рахунок присутності у «свідомості» моделі (Share of Model).

C_{GEO} – інвестиції в технічну оптимізацію (структуровані дані, робота з авторитетними джерелами, генерація експертного контенту).

Згідно з регресійним аналізом [6], частота цитування в ШІ-відповідях є найсильнішим предиктором зростання довіри до бренду ($\beta = 0,412$, $p < 0,001$), навіть за умови падіння прямого трафіку.

Перехід до GEO знаменує еру «пост-пошуку», де маркетингові зусилля мають бути спрямовані на створення унікального інформаційного приросту (information gain) та верифікацію бренду як надійного вузла в глобальному графі знань. Практична імплементація GEO-стратегій дозволяє компенсувати прогнозоване 25–34% падіння традиційного органічного трафіку за рахунок підвищення рівня довіри та впізнаваності у синтезованих відповідях. Майбутнє цифрових комунікацій полягає в синергії людської креативності та алгоритмічної валідації, що забезпечує стійкість бренду в умовах високої волатильності алгоритмів.

Впровадження стратегії GEO дозволяє підприємствам перейти до нового рівня персоналізації. У 2026 році персоналізація зміщується з боку веб-ресурсу підприємства безпосередньо в інтерфейс ШІ-агента користувача. Таким чином, стратегічним завданням маркетингового менеджменту стає створення адаптивного семантичного ядра бренду, яке здатне інтегруватися в персоналізовані генеративні відповіді «на льоту», забезпечуючи високу релевантність пропозиції в умовах нульового кліку.

Список посилань на джерела

1. Thacker D. The Zero-Click Paradigm: How AI-Mediated Discovery is Restructuring Digital Commerce. DrewIs Intelligence LLC. 2025. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26196.67207>.
2. Aggarwal P., Murahari V., Rajpurohit T. et al. GEO: Generative Engine Optimization. arXiv preprint arXiv:2311.09735. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.09735>.
3. Chen M., Wang X., Chen K., Koudas N. Generative Engine Optimization: How to Dominate AI Search. arXiv preprint arXiv:2509.08919. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.08919>.

4. Iglesia M. J. C., Setyawan R. R. What Is the Impact of AI Agents and Agentic AI in the Field of Marketing Management?. Bincang Sains Dan Teknologi. 2025. Vol. 4, No. 03. P. 134–142. DOI: <https://doi.org/10.56741/bst.v4i03.1878>.

5. Mishra V., Rana S. Building smarter digital content: a CRITIC-DEMATEL framework for leveraging large language model optimization in marketing. Journal of Business and Socio-economic Development. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBSED-05-2025-0135>.

6. Tiwari S. S., Kingiri K., Naik I. P. The Impact of «Zero-Click» AI Overviews on Brand Trust and Consumer Search Behavior. Journal of Advance and Future Research. 2024. Vol. 4, Iss. 4. P. 507–517. URL: <https://www.rjwave.org/jaafr/papers/JAAFR2604665.pdf>.

**Науковий керівник: Ковальчук Світлана Володимирівна – д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

Щербань Я.О.*,

студентка 2 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»,
Вищий навчальний заклад «Національна академія управління»

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОВЕДІНКУ СУЧАСНОГО СПОЖИВАЧА

Сучасне цифрове середовище характеризується стрімкою трансформацією поведінки споживачів під впливом соціальних медіа, які сьогодні виконують не лише комунікативну, але й потужну маркетингову та аналітичну функцію. Розвиток цифрових платформ і алгоритмів персоналізації контенту суттєво змінив спосіб взаємодії споживачів із брендами, перетворивши процес прийняття рішень на багатофакторну модель, де поєднуються раціональні, емоційні та соціальні чинники. Як свідчать дослідження, сучасні споживачі мають значно ширший доступ до інформації про товари та послуги, що підвищує їхню обізнаність, однак водночас створює проблему інформаційного перевантаження, яке ускладнює процес вибору та знижує глибину аналітичного мислення при прийнятті рішень [1].

Згідно з емпіричними даними, соціальні мережі є одним із найвпливовіших каналів формування споживчої поведінки. Більше 80 % користувачів приймають рішення про покупку під впливом контенту, який вони бачать у соціальних мережах, зокрема публікацій друзів або знайомих, що підкреслює роль соціального доказу у процесі вибору. Крім того, близько 66 % споживачів зазначають, що візуальний контент у соціальних мережах став прямим мотиватором до здійснення покупки, що свідчить про високий рівень емоційного впливу цифрових платформ [4].

Рекомендації у соціальних мережах підвищують ймовірність здійснення покупки приблизно на 70-71 %, що демонструє значущість соціального впливу у формуванні споживчих рішень. Особливо важливим є користувацький контент, який сприймається як більш достовірний порівняно з традиційною рекламою. Близько 84% користувачів підтверджують, що саме контент, створений іншими споживачами,

впливає на їхні рішення про покупку, що підтверджує ефективність механізму соціального доведення [2].

У наукових працях, присвячених цифровому маркетингу, підкреслюється, що соціальні мережі не лише впливають на споживчий вибір, але й змінюють саму структуру маркетингових комунікацій. Зокрема, у дослідженнях зазначається, що цифрові технології дозволяють формувати персоналізований контент на основі аналізу поведінкових даних користувачів, що підвищує релевантність рекламних повідомлень і скорочує шлях від виникнення інтересу до покупки [3].

Додатково встановлено, що соціальні мережі виконують функцію не лише інформаційного, але й поведінкового середовища, де користувачі не лише споживають контент, а й активно його створюють. Зокрема, після здійснення покупки споживачі часто діляться власним досвідом у вигляді відгуків, фотографій або відео, що формує новий цикл впливу на інших користувачів. Таким чином створюється замкнена система взаємного впливу, де кожен учасник одночасно є і споживачем, і джерелом інформації [4].

Окремі дослідження також підкреслюють роль соціальних мереж як платформи для прийняття рішень про покупку. Зокрема, споживачі активно використовують соціальні медіа для пошуку нових товарів і послуг, порівняння характеристик та аналізу відгуків. Близько третини користувачів зазначають, що соціальні мережі є основним джерелом інформації про нові продукти, що підтверджує їх трансформацію у повноцінний маркетинговий канал [4].

У роботах українських дослідників також наголошується, що соціальні мережі суттєво впливають на формування споживчого вибору через поєднання візуального контенту, реклами та соціальної взаємодії. Зокрема, зазначається, що сучасний споживач дедалі більше орієнтується на рекомендації та досвід інших користувачів, а не на класичні рекламні повідомлення, що змінює баланс довіри у маркетингових комунікаціях [2].

У цьому контексті особливо важливою є роль соціальних медіа як ключового середовища формування споживчої поведінки. Станом на початок 2024 року в Україні налічувалося близько 29,64 млн. інтернет-користувачів, що становить 79,2 % населення, тоді як активними користувачами соціальних мереж є 24,3 млн. осіб або 64,9 % населення [2]. Такий рівень проникнення цифрових технологій свідчить про майже повну інтеграцію соціальних платформ у повсякденне життя суспільства. Найпопулярнішими каналами залишаються YouTube (24,3 млн. користувачів), TikTok (16,47 млн.), Facebook (13,85 млн.) та Instagram (12,4 млн.), що демонструє чітку тенденцію зміщення споживчих інтересів у бік відеоконтенту та візуальних форматів комунікації [1].

Подальший аналіз показує, що ключовим механізмом впливу соціальних медіа на поведінку споживачів є персоналізація контенту та алгоритмічне формування інформаційного середовища. Завдяки використанню великих даних і штучного інтелекту платформи здатні пропонувати користувачам максимально релевантні рекламні повідомлення, що значно підвищує ефективність маркетингових кампаній. Крім того, важливу роль відіграє соціальний доказ – рекомендації, відгуки та досвід інших користувачів, які формують довіру до брендів і знижують рівень невизначеності при виборі. Згідно з дослідженнями, близько 80 % споживачів

приймають рішення про покупку, орієнтуючись на соціальні рекомендації, а вплив контенту, створеного користувачами, може підвищувати рівень конверсії у кілька разів [5].

Окрему увагу слід приділити ролі інфлюенсерів, які стали новими лідерами думок у цифровому середовищі. Обсяг світового ринку інфлюенс-маркетингу перевищив 21,1 млрд. дол., що підтверджує його стратегічне значення для сучасних брендів [2]. Дослідження також показують, що близько 71-72 % маркетологів вважають цей інструмент більш ефективним у порівнянні з традиційними рекламними каналами, оскільки він забезпечує більш природну та персоналізовану взаємодію з аудиторією. Це свідчить про перехід від класичної реклами до моделей комунікації, заснованих на довірі та соціальному схваленні.

Водночас важливим фактором, що впливає на поведінку споживачів, є інформаційне перевантаження. Надмірна кількість контенту в цифровому середовищі призводить до скорочення часу концентрації уваги та формування імпульсивних моделей поведінки. Споживачі дедалі частіше приймають рішення швидко, орієнтуючись на перше враження, емоційний контент або візуальну привабливість пропозиції. Це створює нові виклики для брендів, які змушені адаптувати комунікаційні стратегії та створювати максимально лаконічний, релевантний і персоналізований контент.

Ще одним важливим аспектом є розвиток інтегрованих функцій соціальних мереж, зокрема можливості здійснення покупок безпосередньо в межах платформ. Це значно скорочує шлях користувача від зацікавлення до покупки, підвищуючи рівень імпульсивних рішень і конверсій. Соціальні медіа таким чином перетворюються на повноцінні торговельні екосистеми, де контент, реклама та комерція функціонують як єдина система.

Отже, сучасна поведінка споживачів у цифровому середовищі формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів: високого рівня цифровізації суспільства, персоналізації контенту, соціального доказу, інфлюенс-маркетингу та інформаційного перевантаження. Дата-аналітика підтверджує, що соціальні медіа стали домінуючим каналом комунікації та впливу, забезпечуючи не лише інформаційне середовище, але й механізми безпосереднього формування споживчих рішень. У перспективі подальших досліджень доцільно зосередити увагу на глибшому аналізі ролі штучного інтелекту та предиктивної аналітики у прогнозуванні поведінки споживачів, а також на оцінці ефективності персоналізованих маркетингових стратегій у умовах зростаючої цифрової конкуренції.

Список посилань на джерела

1. Гречаник Н. Ю., Шурпа С. Я., Коледіна К. О. Особливості впливу соціальних медіа на поведінку споживачів. Економіка і суспільство. 2024 р. С. 1-7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4419/4349>.
2. Карпенко В. Л., Шейнер Б. В., Костинюк С. О. Вплив цифрових медіа на споживчу поведінку в епоху інформаційного навантаження. Маркетинг. 2024 р. С. 1-16. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/59/59>.

3. Зайцева О., Жосан Г. Вплив соціальних мереж на споживий вибір. Цифровий маркетинг. 2025 р. С. 1-13. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/download/2333/2276/2642>.

4. Бугаєва М. Дослідження впливу соціальних мереж на формування поведінки споживача в Україні. 2020 р. С. 1-5. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/8c2551b8-1422-4555-86c2-693397c6d776/content>.

**Науковий керівник: Костинець Юлія Володимирівна – д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу, менеджменту та комерції ВНЗ «НАУ».*

*Богданович А.О. *,
студентка 3 курсу спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
факультету публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління
та права імені Леоніда Юзькова*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ТУРИСТІВ

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологічних інновацій, глобалізації та цифровізації туризм виступає однією з найбільш динамічних галузей, що швидко реагує на соціально-економічні та культурні зміни. Вплив четвертої промислової революції (Industrie 4.0) сприяв активному впровадженню цифрових технологій у туристичну діяльність, що відкрило нові можливості для розширення цільової аудиторії та підвищення якості обслуговування. Водночас процеси цифровізації в туризмі мають нерівномірний характер, що зумовлює необхідність дослідження сучасних тенденцій і викликів розвитку галузі [3].

Сучасна туристична галузь України активно інтегрується у процеси цифрової трансформації, що супроводжується стрімким зростанням використання цифрових технологій у туристичному бізнесі. Туристичні підприємства впроваджують онлайн-бронювання, мобільні застосунки, безконтактні платежі, чат-боти та інші інструменти, які оптимізують логістичні процеси обслуговування туристів. Цифрові сервіси охоплюють практично всі етапи туристичної подорожі — від планування маршруту до орієнтації в дестинації, формуючи єдину цифрову екосистему. Підвищення якості логістичних процесів безпосередньо впливає на рівень задоволеності туристів, оскільки забезпечує комфорт, швидкість обслуговування та позитивний досвід подорожі. Це сприяє підвищенню зручності, доступності та якості туристичних послуг, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності туристів.

Водночас цифровізація туристичної логістики в Україні має нерівномірний характер. Основні інновації зосереджені у великих містах, тоді як у регіонах спостерігається недостатній рівень цифрової інфраструктури та доступу до інтернету. Це ускладнює впровадження сучасних логістичних рішень і обмежує розвиток туристичного потенціалу окремих територій. Отже, подолання цифрового розриву та

розвиток інфраструктури є важливими умовами підвищення ефективності логістики туристичних послуг і якості сервісу [1].

Сучасні туристи висувають дедалі вищі вимоги до якості обслуговування, що зумовлює необхідність орієнтації на такі ключові тенденції, як персоналізація, цифровізація та екологізація туристичних послуг. Важливим стає формування унікального туристичного досвіду, який поєднує пізнання, розваги, емоції та взаємодію з клієнтом. У цьому контексті цифрові технології дозволяють збирати й аналізувати дані про вподобання туристів, забезпечуючи індивідуалізацію сервісу та підвищення їх задоволеності.

Логістика туристичних послуг відіграє ключову роль у реалізації цих тенденцій, оскільки забезпечує ефективну координацію транспортних, інформаційних та сервісних потоків. Використання цифрових інструментів, зокрема мобільних застосунків, онлайн-платформ, навігаційних сервісів та електронної комерції, значно спрощує організацію подорожей і підвищує їхню зручність. Технології Big Data, штучного інтелекту та Інтернету речей сприяють оптимізації логістичних процесів, прогнозуванню попиту та раціональному використанню ресурсів, що позитивно впливає на якість туристичного обслуговування.

Водночас розвиток цифрової логістики супроводжується новими підходами до управління, зокрема впровадженням логістичного аутсорсингу та діяльністю провайдерів, які забезпечують комплексне обслуговування туристичних потоків. Це дозволяє підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємств. Особливої уваги набуває екологічна складова, що передбачає оптимізацію маршрутів і зменшення негативного впливу на довкілля.

Разом із тим, сучасні умови, зокрема воєнний стан в Україні, суттєво впливають на функціонування туристичної галузі та логістики. Зміна маршрутів, обмеження туристичних потоків і підвищені вимоги до безпеки ускладнюють організацію подорожей. У таких умовах цифровізація логістичних процесів стає важливим інструментом адаптації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, оптимізувати витрати та забезпечувати належний рівень сервісу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, оптимізувати витрати та забезпечувати належний рівень сервісу, а також підвищувати загальний рівень задоволеності туристів [2].

Отже, цифровізація логістики туристичних послуг є одним із ключових чинників розвитку сучасної туристичної галузі. Впровадження цифрових технологій сприяє оптимізації логістичних процесів, підвищенню якості сервісу та забезпеченню зручності на всіх етапах туристичної подорожі. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на рівень задоволеності туристів через швидкість обслуговування, доступність інформації та персоналізацію послуг. Водночас існуючі виклики, зокрема нерівномірність цифрового розвитку та обмеження інфраструктури, потребують подальшого вирішення. Таким чином, розвиток цифрової логістики є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності туристичної сфери та формування позитивного туристичного досвіду.

Список посилань на джерела

1. Горчак, Р. (2025). Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (2 (16), 139-145. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22)
2. Прочан А. О. Реалії сучасної логістики в туризмі: технології, інновації та глобальні тренди. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023* 408 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8171977>
3. Шевелюк, М. М. (2021). Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*, 38, 226–235. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>

**Науковий керівник: Ковальчук Світлана Володимирівна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Суходольська А.І.,
студентка 3 курсу спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
факультету публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління
та права імені Леоніда Юзькова*

ЛОГІСТИКА ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК СКЛАДОВА ТУРИСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Логістика пасажирських перевезень є важливою складовою туристичного маркетингу, оскільки забезпечує ефективне переміщення туристів від місця їх проживання до туристичних дестинацій і між ними [1, с. 45]. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародного туризму роль транспортного забезпечення суттєво зростає, адже саме воно формує первинне уявлення туриста про якість організації подорожі. В умовах зростання конкуренції на туристичному ринку саме транспортне забезпечення часто визначає конкурентоспроможність туристичного продукту [2, с. 112; 6]. Це пов'язано з тим, що споживачі все частіше надають перевагу не лише змісту туру, а й зручності, швидкості та доступності переміщення.

Сутність логістики пасажирських перевезень у туризмі полягає у плануванні, організації та контролі потоків туристів [3, с. 78; 5]. Вона охоплює широкий спектр завдань, серед яких важливе місце займають прогнозування попиту на перевезення, раціональне використання транспортних ресурсів та забезпечення безперебійності перевізного процесу. Вона включає координацію різних видів транспорту, оптимізацію маршрутів, управління часом та витратами, а також забезпечення високого рівня комфорту і безпеки перевезень [4, с. 56]. Окрім цього, логістика передбачає оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, такі як погодні умови, затримки рейсів чи зміни у розкладі руху.

У структурі туристичного маркетингу логістика виконує функцію формування якості туристичного продукту. Транспортні послуги є базовим елементом туру, тому їхня ефективність безпосередньо впливає на задоволеність споживачів [1, с. 98]. Саме на етапі перевезення формується значна частина вражень туриста, що в подальшому визначає його лояльність до туристичного підприємства. Невчасні перевезення, незручні маршрути або низький рівень сервісу можуть негативно вплинути на загальне враження від подорожі [2, с. 134]. Водночас якісно організована логістика сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів та формуванню позитивного іміджу компанії.

Важливою є інтеграція логістичних процесів у маркетингову діяльність туристичних підприємств. При формуванні турів враховуються транспортні витрати, доступність DESTINAЦІЙ, зручність пересування та можливості комбінування різних видів транспорту [3, с. 121]. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати підприємства, але й забезпечити максимальну цінність для споживача. Це дозволяє створювати більш привабливі та конкурентні туристичні продукти [4, с. 87]. Крім того, інтеграція логістики з маркетингом сприяє більш точному позиціонуванню туристичних послуг на ринку та ефективнішому задоволенню потреб різних сегментів споживачів.

Сучасні тенденції розвитку логістики пасажирських перевезень пов'язані з цифровізацією. Використання інформаційних систем, онлайн-бронювання, електронних квитків та мобільних додатків значно підвищує ефективність управління пасажиропотоками та якість обслуговування туристів [2, с. 156; 7]. Завдяки цифровим технологіям туристи отримують можливість самостійно планувати маршрути, обирати оптимальні варіанти перевезення та оперативно отримувати інформацію про зміни у розкладі. Для туристичних підприємств це відкриває нові можливості щодо аналізу поведінки споживачів та персоналізації послуг.

Особливу увагу приділяють екологічним аспектам. У контексті сталого розвитку туристичні підприємства прагнуть використовувати екологічно чисті види транспорту, оптимізувати маршрути та зменшувати негативний вплив на довкілля [4, с. 142]. Зокрема, зростає популярність залізничних перевезень, електротранспорту та інших альтернативних способів пересування, що мають менший вуглецевий слід. Врахування екологічних факторів стає не лише вимогою часу, а й важливим елементом маркетингової стратегії, оскільки дедалі більше туристів орієнтуються на принципи відповідального споживання.

Отже, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що логістика пасажирських перевезень у сучасних умовах виступає не лише технічним елементом організації туристичних подорожей, а й важливою складовою системи туристичного маркетингу. Саме ефективність транспортного забезпечення значною мірою визначає якість туристичного продукту, рівень задоволеності споживачів та конкурентоспроможність туристичних підприємств на ринку. У сучасному туристичному середовищі транспорт перестає виконувати виключно функцію переміщення, трансформуючись у комплексний сервісний інструмент формування позитивного клієнтського досвіду.

Встановлено, що логістика пасажирських перевезень забезпечує координацію транспортних потоків, оптимізацію маршрутів, управління часом і витратами, а також

формування комфортних та безпечних умов для туристів. Її ефективне функціонування безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів до туристичного підприємства, оскільки саме процес перевезення часто формує перше та найбільш емоційне враження від подорожі. Натомість затримки, неузгодженість маршрутів чи низький рівень сервісу можуть суттєво погіршити сприйняття туристичного продукту навіть за високої якості інших складових туру.

Доведено, що інтеграція логістичних процесів у систему туристичного маркетингу створює передумови для формування більш конкурентоспроможних туристичних продуктів. Урахування транспортної доступності destinations, оптимізація витрат на перевезення, можливість комбінування різних видів транспорту та адаптація маршрутів до потреб окремих сегментів споживачів дозволяють туристичним підприємствам більш ефективно позиціонувати свої послуги на ринку. Водночас поєднання логістичних та маркетингових підходів сприяє підвищенню цінності туристичного продукту для кінцевого споживача.

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація логістики пасажирських перевезень. Використання онлайн-систем бронювання, електронних квитків, мобільних додатків та інформаційних платформ забезпечує оперативність управління пасажиропотоками, підвищує рівень персоналізації послуг та створює додаткові можливості для аналізу поведінки туристів. Цифрові технології дозволяють туристичним підприємствам більш гнучко реагувати на зміни попиту, підвищувати ефективність комунікації зі споживачами та вдосконалювати систему сервісного обслуговування.

Важливим напрямом розвитку логістики пасажирських перевезень є орієнтація на принципи сталого розвитку та екологізації транспортних процесів. Зростання популярності екологічно безпечних видів транспорту, оптимізація маршрутів з метою зменшення викидів та впровадження енергоефективних технологій поступово стають важливими складовими маркетингових стратегій туристичних підприємств. У сучасних умовах екологічна відповідальність перетворюється на вагомий фактор конкурентної переваги, оскільки споживачі дедалі частіше орієнтуються на концепцію відповідального туризму.

Таким чином, логістика пасажирських перевезень є стратегічно важливим елементом туристичного маркетингу, який забезпечує ефективне функціонування туристичного ринку, підвищення якості туристичних послуг та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Подальший розвиток даної сфери пов'язаний із поглибленням цифровізації, інтеграцією інноваційних технологій, підвищенням рівня сервісу та адаптацією логістичних систем до нових вимог глобального туристичного середовища.

Список посилань на джерела

1. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник. – К. : Знання, 2012. – 343 с. URL: <https://ukrtextbook.com/menedzhment-turistichnogo-pidpriyemstva-kudla-n-ye/>
2. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг : навч. посіб. – К. : Альтерпрес, 2006. – 436 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp.htm

3. Смирнов І. Г. Логістика туризму : навч. посіб. – К. : Знання, 2009. – 444 с.
URL: <http://elibrary.collegesnau.com/wp-content/uploads/2025/06/sk747988.pdf>

4. Бойко М. Г. Організація транспортного обслуговування в туризмі : навч. посіб. – Львів : ЛНУ, 2015. – 312 с.

5. Ковальчук С. В. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України // Трансформаційна економіка. 2024. № 2(07). С. 27–32. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/96/94>

6. Ковальчук С. Сучасні маркетингові тренди та перспективи розвитку туристичного підприємництва в Україні // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 346. № 5. С. 555–559. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-78. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-78>

7. Ковальчук С. В., Корюгін А. В. Маркетинг-логістичне забезпечення туристичного бізнесу: реалії та перспективи для України // Трансформаційна економіка. 2026. № 2(15). С. 17–30. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/96/94>

** Науковий керівник: Ковальчук Світлана Володимирівна - д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Федоришен В.Г.*

аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ПУБЛІЧНИЙ ЛІСТИНГ ЯК МАРКЕТИНГОВО-ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

В умовах відновлення економіки України особливої актуальності набуває проблема формування ефективних механізмів залучення довгострокового інвестиційного капіталу для розвитку вітчизняного бізнесу. Обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів, висока вартість банківського кредитування, збереження воєнних ризиків та недостатня глибина національного фондового ринку — де частка облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) перевищує 95% сукупного обороту — зумовлюють ефект витіснення (англ. crowding out) корпоративних позичальників і об'єктивну потребу пошуку альтернативних інструментів капіталізації.

Публічний лістинг компанії на фондовому ринку може здійснюватися у різних формах: через класичне первинне публічне розміщення акцій (Initial Public Offering, IPO), прямий лістинг, dual listing або альтернативний вихід на біржу через SPAC/de-SPAC-транзакцію. Усі ці форми мають спільну економічну природу, оскільки забезпечують трансформацію приватного бізнесу у публічного емітента, формування ринкової оцінки компанії, розширення бази інвесторів і підвищення прозорості корпоративного управління. Мета цієї роботи — розкрити дуальну природу публічного лістингу як механізму одночасного залучення інвестиційного капіталу та

формування репутаційного активу компанії в умовах цифрової трансформації фондових ринків.

Фінансовий вимір публічного лістингу. Вихід компанії на публічний ринок забезпечує структурну трансформацію джерел фінансування: від боргового капіталу з фіксованою вартістю обслуговування до акціонерного капіталу з ринковою оцінкою. Дж. Ріттер у дослідженні феномену занижування ціни IPO (underpricing) встановив, що публічне розміщення систематично формує ринкову вартість бізнесу, вищу за приватні оцінки [1]. Т. Лафран та Дж. Ріттер, досліджуючи еволюцію цінової динаміки IPO, довели, що інституційні інвестори оцінюють не лише поточні грошові потоки, а й перспективи зростання та якість корпоративного управління [2].

Для українського бізнесу публічний лістинг на розвинених ринках (NYSE, Nasdaq, LSE) означає доступ до глобальних пулів ліквідності, потенційне зниження середньозваженої вартості капіталу (Weighted Average Cost of Capital, WACC), підвищення кредитної та інвестиційної привабливості публічної компанії, а також отримання ринкової оцінки (valuation) на основі глобальних мультиплікаторів, а не обмеженої ліквідності локального ринку.

Маркетинговий вимір публічного лістингу. Маркетингова функція виходу компанії на публічний ринок ґрунтується на теорії сигналізації (signaling theory). І. Велч довів, що успішне проходження процедури due diligence та відповідність стандартам регулятора слугує якісним сигналом для ринку про надійність емітента [3]. Для українських компаній, яким доводиться долати «країновий дисконт» (country risk discount), обумовлений воєнними ризиками та інституційною невизначеністю, цей сигнальний ефект набуває критичного значення.

Водночас публічний лістинг формує цілісну систему інвестиційних комунікацій: roadshow як міжнародну презентацію бізнесу, розкриття звітності за стандартами IFRS/US GAAP, розвиток investor relations (IR) — регулярної комунікації з акціонерами, аналітиками та фінансовою пресою. Сукупно ці елементи утворюють інвестиційний бренд компанії, що конвертується у довгострокову лояльність інституційних інвесторів — пенсійних фондів, страхових компаній, інвестиційних фондів та інших професійних учасників ринку.

На підставі вищевикладеного пропонується таке авторське визначення: публічний лістинг як маркетингово-фінансовий механізм залучення інвестиційного капіталу — це комплекс інституційних, фінансових, комунікаційних і цифрових інструментів, за допомогою яких компанія набуває статусу публічного емітента, забезпечує біржовий обіг власних акцій або пов'язаних із ними інструментів, формує ринкову вартість бізнесу, розширює базу інвесторів і підвищує рівень довіри до власної бізнес-моделі. Узагальнено автором.

Цифровий вимір публічного лістингу. Сучасний вихід компанії на публічний ринок нерозривно пов'язаний з цифровою інфраструктурою фондового ринку. Електронні системи розкриття інформації, платформи для проведення цифрових roadshow, онлайн-кабінети інвесторів, XBRL-звітність, алгоритмічне маркетинг-мейкерство та RegTech-інструменти комплаєнсу підвищують прозорість, знижують транзакційні витрати та розширюють доступ інвесторів до публічних фінансових інструментів [4; 5]. Для українського бізнесу цифровізація звітності, корпоративного

управління та інвестиційних комунікацій є обов'язковою передумовою відповідності вимогам міжнародних регуляторів і біржових майданчиків.

Кейс Kyivstar як приклад для українського бізнесу. Показовим прикладом практичної реалізації запропонованого підходу є вихід Kyivstar Group на Nasdaq через SPAC-механізм, реалізований у формі business combination із Cohen Circle Acquisition Corp. I. Відповідно до офіційного повідомлення VEON Ltd., після завершення цієї угоди звичайні акції Kyivstar Group Ltd. та її варанти почали торгуватися на Nasdaq під тикерами «KYIV» і «KYIVW» відповідно, що надало глобальним інвесторам доступ до публічного інструменту, пов'язаного з українським операційним бізнесом [6; 7]. З огляду на структуру угоди цей кейс коректніше трактувати не як класичне IPO, а як альтернативний публічний лістинг через de-SPAC-транзакцію.

Таблиця 1

Маркетингово-фінансові функції публічного лістингу у процесі залучення інвестиційного капіталу

Функція публічного лістингу	Фінансовий зміст	Маркетинговий зміст	Значення для українського бізнесу
Залучення інвестиційного капіталу	Отримання довгострокових ресурсів або набуття публічного статусу з можливістю подальших раундів капіталу	Формування інвестиційної пропозиції, адресованої глобальному інвестору	Подолання ефекту витіснення корпоративних позичальників внутрішнім держборгом
Ринкова оцінка бізнесу	Формування капіталізації та справедливої біржової ціни (valuation)	Публічне підтвердження цінності бізнес-моделі перед міжнародною аудиторією	Підвищення довіри партнерів, контрагентів та потенційних інвесторів
Прозорість та розкриття інформації	Відповідність регуляторним вимогам SEC, ESMA або інших організаторів ринку	Репутація відкритої, керованої компанії з дотриманням стандартів звітності	Наближення до стандартів міжнародних ринків капіталу
Investor relations	Регулярна комунікація з акціонерами, аналітиками та інституційними інвесторами	Побудова інвестиційного бренду та довгострокових відносин з фінансовою спільнотою	Формування стійкої бази інвесторів для подальших раундів капіталу
Міжнародна впізнаваність	Доступ до глобальних пулів ліквідності та потенційне зниження вартості капіталу	Посилення іміджу бренду компанії та країни-емітента	Демонстрація інвестиційного потенціалу України глобальним фінансовим ринкам

Джерело: узагальнено автором на основі теоретичних положень щодо ролі публічного лістингу у залученні інвестиційного капіталу та матеріалів кейсу Kyivstar Group

З фінансового погляду публічний лістинг сформував ринкову оцінку Kyivstar Group, відкрив доступ до ширшої бази міжнародних інвесторів і створив передумови для вторинної ліквідності. З маркетингового погляду він посилив інвестиційний бренд компанії та сформував позитивний сигнал для міжнародних інвесторів щодо стійкості й потенціалу українського бізнесу. Цей кейс є показовим прикладом виходу компанії з операційним бізнесом в Україні на публічний ринок акцій США і може стати орієнтиром для українських компаній секторів IT, AgTech, MilitaryTech та FinTech, які прагнуть інтеграції у глобальні ринки капіталу.

Висновки. Таким чином, публічний лістинг доцільно розглядати як комплексний маркетингово-фінансовий механізм залучення інвестиційного капіталу, що поєднує фінансову, ринкову, інформаційну, комунікаційну та репутаційну складові. Його значення для українського бізнесу виходить за межі безпосереднього залучення коштів, оскільки набуття публічного статусу сприяє підвищенню

прозорості корпоративного управління, формуванню інвестиційного бренду, розширенню доступу до міжнародних ринків капіталу та зміцненню позитивного іміджу України як держави з інноваційно-орієнтованими й інвестиційно привабливими компаніями. Інтеграція IPO та альтернативних форм публічного лістингу у систему механізмів управління інвестиційним капіталом в умовах цифрової трансформації є перспективним напрямом подальших наукових досліджень.

Список посилань на джерела

1. Ritter J.R. Initial Public Offerings. Contemporary Finance Digest. 1998. Vol. 2, No. 1. P. 5–30.
2. Loughran T., Ritter J.R. Why Has IPO Underpricing Changed Over Time? Financial Management. 2004. Vol. 33, No. 3. P. 5–37. DOI: 10.2307/3666262.
3. Welch I. Seasoned Offerings, Imitation Costs, and the Underpricing of Initial Public Offerings. The Journal of Finance. 1989. Vol. 44, No. 2. P. 421–449. DOI: 10.2307/2328597.
4. OECD. Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1787/0c41c8ac-en>.
5. Securities and Exchange Commission. Special Purpose Acquisition Companies, Shell Companies, and Projections. 2024. URL: <https://www.sec.gov/rules-regulations/2024/01/s7-13-22> (дата звернення: 20.04.2026).
6. VEON Ltd. Ahead of Its Historic Listing on Nasdaq, Kyivstar Group Completes Business Combination with Cohen Circle. Press Release. 2025. URL: <https://www.veon.com/newsroom/press-releases/ahead-of-its-historic-listing-on-nasdaq-kyivstar-group-completes-business-combination-with-cohen-circle> (дата звернення: 20.04.2026).
7. VEON Ltd. «KYIV» Ticker Goes Live on Nasdaq as Kyivstar Group Commences Trading. Press Release. 2025. URL: <https://www.veon.com/newsroom/press-releases/kyiv-ticker-goes-live-on-nasdaq-as-kyivstar-group-commences-trading> (дата звернення: 20.04.2026).
8. НКЦПФР. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року: підтримка стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. Київ, 2025. URL: <https://www.nssmc.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
9. Ljungqvist A. IPO Underpricing. Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance / ed. by B.E. Eckbo. Amsterdam : Elsevier/North-Holland, 2007. Vol. 1. P. 375–422.

**Науковий керівник: Ковальчук Світлана Володимирівна – д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

*Тоній Д.А.**,
студентка 1 курсу спеціальності D3 «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

РАЦІОНАЛЬНА ТА ІМПУЛЬСИВНА МОДЕЛІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

У сучасному ритейлі дослідження поведінки споживача є одним із ключових факторів успіху будь-якої компанії. Щодня світові тенденції зазнають змін під впливом безперервної цифровізації, стрімкого розвитку інновацій та загальної динамічності ринку. Усе це суттєво впливає на думки, мотивацію та рішення покупців - саме тому ця тема є актуальною та потребує детального вивчення. Розуміння споживчої поведінки дає бізнесу можливість не лише краще задовольняти потреби клієнтів, а й ефективніше досягати стратегічних цілей та збільшувати свій прибуток.

Багато наукових досліджень було присвячено аналізу поведінки споживачів. Були сформовані класичні та неокласичні теорії поведінки споживачів, які ми маємо на меті розглянути.

Зокрема, теорія раціонального вибору (Homo Economicus) - є фундаментом класичної економічної школи. Вона базується на раціональності (споживач завжди обирає варіант із максимальною вигодою) та інформованості (споживач володіє всіма необхідними даними для прийняття рішення). Хоча ця модель описує ідеальний процес купівлі, однак у реальному житті подібні ситуації трапляються вкрай рідко, що й зумовило появу і розвиток альтернативних концепцій [1].

Наступна теорія - поведінкової економіки. Психологи Данієл Канеман та Амос Тверські у своїй спільній праці «Теорія перспектив» (Prospect Theory, 1979) довели існування двосистемної моделі мислення. Ця концепція поєднує економіку з психологією, досліджуючи систематичні відхилення від раціональності - когнітивні упередження. Канеман виокремив два режими мислення: система 1 - швидке, автоматичне та емоційне, і система 2 - повільне, аналітичне та свідоме. Нейроекономічні дослідження підтверджують, що емоційні реакції виникають до раціонального оцінювання і здатні впливати на увагу й пам'ять передуючи будь-якому аналізу споживачем характеристик чи ціни товару чи послуги. Саме система 1 відповідає за переважну більшість імпульсивних покупок [2].

Теорія обмеженої раціональності. Нобелівський лауреат Герберт Саймон у 1955 році ввів поняття bounded rationality - обмеженої раціональності, щоб підкреслити, що людина має певні когнітивні межі щодо обробки інформації. Основою цієї теорії є принцип задовільності замість максимізації, тобто замість пошуку найкращого варіанта споживач обирає перший, що відповідає його мінімальним критеріям (satisficing)[2].

Емоційна економіка досліджує безпосередній вплив почуттів - радості, страху, ностальгії, гордості - на формування купівельної поведінки. Прихильність споживача до певного бренду часто переважає над об'єктивною оцінкою якості продукту. Людина свідомо чи несвідомо обирає той бренд, з яким у неї пов'язані позитивні емоційні асоціації. Рекламні повідомлення, що викликають ностальгію або щирий сміх, суттєво підвищують готовність до покупки та зміцнюють лояльність, оскільки

вони залишаються у пам'яті. Таким чином, емоції виступають не перешкодою, а головною рушійною силою більшості споживчих рішень [2]. Таким чином, сформовані теорії дали можливість нам поділити сучасні моделі споживчої поведінки на два великі напрями – раціональний та імпульсивний.

Імпульсивна поведінка зазвичай, це раптова, незапланована і часто нелогічна дія, спровокована зовнішніми стимулами. Для підприємців цей вид поведінки є особливо вигідним, оскільки його можна цілеспрямовано стимулювати за допомогою різноманітних інструментів впливу. До основних факторів такого впливу відносяться - мерчандайзинг, кольорове оформлення, музика, освітлення у торговому просторі та багато іншого.

Фізичне розміщення товарів є першим і найпотужнішим інструментом провокування імпульсивних покупок. Розташування ласощів на рівні очей, техніка «золотого трикутника» - чим довший шлях клієнта до потрібного товару, тим вищий середній чек, а також «золоті зони» у прикасових зонах - усе це маніпулює свідомістю споживача [4].

Навколишнє середовище торговельного простору також формує емоційний стан покупця ще до усвідомленого ним свого контакту з товаром. Теплі відтінки кольорів - червоний і жовтогарячий - заохочують покупця до дій та прискорюють прийняття рішень. М'яке освітлення знижує когнітивну недовіру, а легка фонові музика уповільнює рух покупців у залі, збільшуючи час їхнього контакту з товаром. Усі ці інструменти знижують критичне мислення і підвищують схильність до незапланованих витрат [4].

Значний вплив на споживачів мають також маркетингові техніки, що створюють відчуття дефіциту - «лімітована серія», «тільки 3 залишилось», «пропозиція діє до...». Вагому роль відіграє й соціальний доказ - когнітивний метод, який спрацьовує в умовах невизначеності за принципом «якщо інші купують, то це правильно». Відгуки, рейтинги, кількість проданих одиниць та повідомлення в реальному часі підсилюють купівельну впевненість і активізують конформну поведінку. Окремо варто виділити FOMO-ефект (Fear of Missing Out) - страх упустити можливість, який є одним із найпотужніших психологічних тригерів сучасного споживання [3].

На противагу імпульсивним механізмам, раціональна купівельна поведінка споживача ґрунтується на свідомих, заздалегідь осмислених рішеннях, у яких логіка та аналіз переважають над емоційними поривами. Ключовими тригерами раціональності є:

- порівняння цін та характеристик - це один із найпоширеніших проявів раціональної поведінки - цілеспрямований аналіз ринкових альтернатив і дослідження всіх можливих пропозицій. Цей підхід відповідає нормативній моделі homo economicus, згідно з якою споживач збирає інформацію, зіставляє варіанти та обирає найоптимальніший із них;
- спираючись на відгуки та рейтинги допомагають ухвалити зважене й обґрунтоване рішення завдяки ознайомленню з досвідом інших людей;
- Cost-Benefit аналіз (аналіз витрат і вигод) - це раціональна поведінка, яка вимагає докласти зусиль, щоб проаналізувати довгострокові наслідки замість того,

щоб піддатись емоційному імпульсу. Необхідно прорахувати фінансові витрати, альтернативну вартість, довгострокові наслідки для бюджету;

➤ довгострокове планування: споживачі з сильним довгостроковим плануванням (бюджетуванням, списками покупок, фінансовими цілями) мають стійкість до імпульсивних тригерів.

Отже, порівнюючи раціональну та імпульсивну моделі споживчої поведінки, приходимо до висновку, що вони є повністю протилежними, однак попри це кожна людина тією чи іншою мірою поєднує обидві ці моделі у своєму повсякденному житті. Вибір між ними залежить від ситуації, емоційного стану, зовнішнього середовища та індивідуальних особливостей споживача. Імпульсивна поведінка ґрунтується на швидкій, автоматичній реакції на зовнішні стимули - рішення приймається миттєво, під впливом емоцій, без попереднього обдумування та аналізу наслідків. Раціональна поведінка, навпаки, передбачає свідоме й аналітичне мислення, коли споживач збирає інформацію, зважує альтернативи та робить обґрунтований вибір, керуючись логікою і довгостроковими цілями. Тому розуміння відмінностей імпульсивної та раціональної споживчої поведінки є ключовим чинником для розвитку, аналізу та успіху сучасного ритейлу. Для бізнесу воно слугує основою побудови чіткої та ефективної стратегії продажу. Для споживачів воно теж є невід'ємним, тому що знання цієї теми дозволяє відповідально ставитися до своїх фінансових рішень.

Список посилань на джерела

1. Андрієвська Є. Економічна теорія та історія економічної думки. Науковий вісник. 2021. С. 110–115. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/110-115.pdf>.

2. Поведінкова економіка, від теорії до практики : навч. посіб. / ред.: І. Татомир, Л. Квасаній. Трускавець, 2022. 407 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/PovedinkovaEKONOMIKA-2022-1.pdf>.

3. Імпульсивні покупки в магазині: як змусити покупців їх робити. URL: <https://planohero.com/uk/blog/impulse-buys/>.

4. Шалева О. Мерчандайзингові технології стимулювання імпульсних покупок у роздрібній торгівлі. С. 144–149. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2018-23-24.pdf>.

**Науковий керівник: Бондар Ганна Леонідівна – к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Старенький Ю.В. *,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні
Хмельницький університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Яковинин В. В.,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні
Хмельницький університету управління та права імені Леоніда Юзькова

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

Соціальні мережі вже давно вийшли за межі звичайного спілкування і стали повноцінним середовищем для розвитку бізнесу. Сьогодні вони використовуються компаніями для просування товарів і послуг, взаємодії з клієнтами та формування бренду.

Їхня популярність пояснюється великим охопленням аудиторії, швидкістю поширення інформації та можливістю точного налаштування реклами під конкретного споживача. Саме тому соціальні мережі займають важливе місце в сучасних маркетингових стратегіях.

Еволюція соціальних медіа кардинально змінила не лише наш побут, а й саму філософію підприємництва. Платформи, які колись асоціювалися виключно з дозволами та комунікацією, сьогодні трансформувалися в масштабні торговельні та маркетингові майданчики. Стрімке розширення цього сегмента цифрового ринку відкриває перед компаніями колосальні перспективи: від точкового виходу на цільову аудиторію до кратного зростання рентабельності. Причому цей рух є абсолютно двостороннім. Споживачі адаптувалися до нових реалій не менш активно за бізнес — тепер вони використовують улюблені додатки як повноцінні маркетплейси, де шукають інформацію, порівнюють відгуки та купують товари в один клік [1].

Глобальна аудиторія соцмереж уже перетнула вражаючу позначку у 5,66 мільярда людей, і цей цифровий всесвіт продовжує стрімко розширюватися. Лише за минулий, 2025 рік, приріст склав майже 4,87%, що привело на платформи солідні 259 мільйонів нових акаунтів. Ба більше, колосальні 93% усіх жителів інтернету є активними відвідувачами соціальних майданчиків, а середньостатистичний юзер протягом місяця встигає поквапитися між 6–7 різними сервісами.

Для бізнесу такий охоплювальний потенціал — справжнє ельдорадо. Соціальні платформи дають можливість блискавично масштабувати інформацію про продукт, прокачувати впізнаваність бренду, приваблювати свіжу аудиторію та залишатися на одній хвилі з клієнтами. Зрештою, саме ця інтерактивність виводить ефективність маркетингу на принципово новий рівень [2].

Соціальні медіа перетворилися на масштабний багатфункціональний простір, де бренди заявляють про себе, залучають клієнтів і вибудовують комунікацію. Оскільки кожен майданчик має унікальний характер, власні інструменти та специфічну аудиторію, компанії змушені гнучко адаптувати свої digital-стратегії під кожну платформу окремо.

На чолі цифрового всесвіту стоять титани від Meta, Google та ByteDance. Facebook, що об'єднує понад три мільярди людей, залишається лідером завдяки неосязним охопленням, тематичним спільнотам і потужному таргету, хоча маркетологам доводиться миритися з падінням безкоштовного охоплення (organic reach) та примхливими алгоритмами. Візуальний флагман Instagram із двомільярдною аудиторією є найкращим місцем для прокачування іміджу та інфлюенс-маркетингу, проте грати тут доводиться в умовах жорсткої конкуренції. Відеосегмент надійно контролюють два гравці: YouTube (2,5+ млрд користувачів) генерує стабільний «вічнозелений» трафік за рахунок якісного SEO та довготривалих роликів, але вимагає значних інвестицій у продакшн, тоді як TikTok (1,5+ млрд користувачів) робить ставку на вірусні короткі відео й миттєві рекомендації, хоча тренди тут згорають блискавично.

Окремий еволюційний виток — це месенджери та платформи прямого зв'язку. WhatsApp (2+ млрд користувачів) та Messenger від Meta є ідеальними точками для автоматизації сервісу й запуску чат-ботів «тет-а-тет», хоча їхній рекламний потенціал дещо обмежений. Водночас Telegram, який залучив понад 900 мільйонів користувачів, пропонує бізнесу унікальний формат прямих каналів без втручання сторонніх алгоритмів стрічки новин, попри певні труднощі із масштабною монетизацією.

Для специфічних і нішевих бізнес-завдань існує свій інструментарій. LinkedIn (1+ млрд користувачів) тримає статус головного B2B-хабу та майданчика для рекрутингу з хоч і менш активною, але максимально цільовою аудиторією. Pinterest ефективно працює як візуальний міст до e-commerce, Reddit незамінний для глибокого аналізу нішевих спільнот, а X (Twitter) залишається головним рупором для швидких новин, попри загальну нестабільність платформи. Серед молодіжних трендів виділяється Snapchat з його фокусом на AR-технології, тоді як текстовий новачок Threads хоч і демонструє стрімке зростання, все ще перебуває на етапі тестування бізнес-моделей.

Зрештою, успіх SMM-стратегії у 2026 році визначається не присутністю на всіх майданчиках поспіль, а вмінням комбінувати їхні сильні сторони під конкретні комерційні завдання: від завоювання довіри та охоплень до прямих продажів [3].

Стрімкий прогрес цифрових технологій розширює горизонти для SMM-спеціалістів, перетворюючи просування в соцмережах на гнучкий, глибокий та комплексний процес. Регулярна поява нових майданчиків, аналітичних сервісів та інтелектуальних інструментів дозволяє брендам вільно міксувати найрізноманітніші підходи: від масштабних рекламних кампаній та іміджевого PR до точкових прямих продажів і персоналізованого діалогу з кожним клієнтом.

Як наслідок, маркетинг у соціальних медіа давно переріс статус допоміжного інструменту. Сьогодні це самодостатній і фундаментальний напрям digital-маркетингу, який визначає загальну комунікаційну філософію компанії. Залежно від масштабів бізнесу, SMM може функціонувати як автономний драйвер комерції або ж органічно інтегруватися в загальну систему, формуючи потужну омніканальну систему для взаємодії з аудиторією та посилення позицій бренду [4].

Для кращого розуміння основних особливостей використання соціальних мереж у бізнесі наведемо їх узагальнену характеристику у вигляді таблиці 1. Це дозволяє коротко та структуровано представити ключові аспекти SMM і його роль у просуванні бізнес-проектів.

Таблиця 1

Роль соціальних мереж у просуванні бізнес-проектів

Аспект	Зміст / характеристика
Сутність соціальних мереж у маркетингу	Соціальні мережі є медіаплатформами для комунікації та взаємодії між користувачами, групами та спільнотами, що створюють високий маркетинговий потенціал для бізнесу
Роль у сучасному маркетингу	Один із ключових інструментів інтернет-маркетингу (SMM), що забезпечує просування товарів, послуг і брендів
Основні переваги	Велика концентрація аудиторії; точне сегментування; низька вартість контакту; можливість таргетингу; високий рівень зворотного зв'язку
Ключові маркетингові можливості	Залучення клієнтів; підвищення лояльності; брендинг; формування довгострокових відносин зі споживачами
Контент як основа SMM	Якісний контент (тексти, фото, відео) формує інтерес, довіру та довгострокову взаємодію з аудиторією
Сегментація аудиторії	Можливість точного налаштування за віком, географією, інтересами та поведінкою без додаткових маркетингових досліджень
Зворотний зв'язок	Швидке отримання відгуків від клієнтів і оперативне реагування на них, що підвищує якість обслуговування
Проблеми використання SMM	Висока конкуренція; інформаційне перевантаження; «банерна сліпота»; необхідність постійного створення контенту
Особливості різних соціальних мереж	Facebook — професійна аудиторія; Instagram — візуальний контент; інші платформи мають власні специфічні аудиторії та функції
Вимоги до стратегії	Чітке визначення цілей, цільової аудиторії, вибір платформ і формування контент-стратегії
Вплив на бізнес	Великі компанії використовують SMM для брендингу та іміджу; малий бізнес — для продажів і швидких результатів
B2B-сегмент	Використання соціальних мереж для професійних спільнот, рекрутингу та інформаційних послуг

Ключова цінність SMM будується на трьох китах: ювелірному таргетингу, оптимізації витрат на залучення клієнтів та миттєвому зворотному зв'язку. Проте цей інструментарій працює на повну лише за наявності сильного контенту, чіткого розуміння своєї аудиторії та продуманої стратегії. При цьому універсальних рішень немає, адже кожен майданчик має власну спеціалізацію та адаптований під конкретні бізнес-завдання. Ба більше, маркетингологам доводиться грати в умовах жорсткої конкуренції та тотального інформаційного шуму [5].

Попри ці виклики, потенціал для розширення клієнтської бази тут колосальний. Розумна реклама транслює пропозицію саме тим, хто вже шукає схожий продукт, а якісний візуал, корисні статті та динамічні відео підштовхують користувача до покупки й стабільно генерують трафік на корпоративний вебсайт. Окремий плюс —

можливість виростити віддане ком'юніті. Завдяки гейміфікації, інтерактивним акціям та розіграшам бренди підтримують постійний інтерес до себе. З точки зору бюджету соцмережі залишаються вкрай вигідною альтернативою класичній рекламі: створення профілів безкоштовне, а інвестиції спрямовуються безпосередньо на просування чи роботу фахівців.

Звісно, публічність несе й певні загрози. Головний ризик — вірусне поширення негативу, коли навіть один несправедливий відгук може спровокувати репутаційну кризу. Існують і технічні небезпеки: кібератаки, фішинг та викрадення паролів загрожують втратою бази підписників або розсилкою шкідливого софту від імені компанії. Не менш руйнівним є і внутрішній фактор — хаотичне ведення сторінок або публікація неактуальних даних швидко знищують довіру споживачів. Утім, за умови дотримання цифрової гігієни та грамотного менеджменту, маркетингові переваги SMM суттєво нівелюють усі ризики, що робить його обов'язковим елементом розвитку сучасного бізнесу.

Підбиваючи підсумки, можна впевнено сказати, що соціальні медіа стали невіддільним складником успішного бізнесу. Вони дають компаніям унікальне комбо: вихід на багатомільйонну аудиторію, інструменти ювелірного таргетингу та можливість говорити зі споживачем напряду, паралельно оптимізуючи маркетингові бюджети й капіталізуючи бренд.

Звісно, цей простір динамічний — результативність гри на ньому диктується жорсткою конкуренцією, примхами алгоритмів та планкою якості контенту, яку задає ринок. Проте за умови стратегічного підходу та розумного менеджменту соцмережі впевнено утримують статус одного з найефективніших драйверів у сучасному digital-арсеналі.

Список посилань на джерела

1. Похилько С.В., Єременко А.Ю. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК МАЙДАНЧИК ДЛЯ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ. *Вісник СумДУ*. 2020. № 3. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/214f8b13-98b7-4a23-b48f-66105786aeaa/content>.
2. Соцмережі 2026: важлива статистика для комунікацій НУО | Громадський Простір. *Громадський Простір | Усе для третього сектору в одному порталі*. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=sotsmerezhi-2026-vazhlyva-statystyka-dlya-komunikatsij-nuo> (дата звернення: 18.05.2026).
3. ТОП соцмереж світу і України 2026: повний гайд для бізнесу, маркетологів і користувачів • Marketer. *Marketer*. URL: <https://marketer.ua/ua/top-social-media-platforms-worldwide-and-in-ukraine-in-2026/> (дата звернення: 18.05.2026).
4. Кучмійова Т. С., Дергач Я. О. Соціальні мережі як ефективний маркетинговий інструмент для зростання бізнесу. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева, (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 3. 2025. С. 104-108. URL:

<https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/94047a38-52e3-4e7e-8e69-eff444170030/content>

5. Ярмолюк О.Я., Фісун Ю.В., & Шаповалова А.А. (2020). Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації*, (11-2), 62-65. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.28>

**Науковий керівник: Кудельський В.Е. - к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

СЕКЦІЯ 3. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ ТА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ

*Гелетей Е.С. *,
студентка 2 курсу спеціальності «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО БРЕНДУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення міжнародної конкуренції формування позитивного бренду компанії стає одним із ключових факторів її успішного функціонування на світовому ринку. Для українських підприємств це питання набуває особливої актуальності в контексті інтеграції України у міжнародний економічний простір та відновлення національної економіки [1, 7]. У таких умовах бренд виступає не лише засобом ідентифікації продукції, але й важливим інструментом формування довіри, репутації та довгострокових конкурентних переваг [3, с. 27].

Під брендом у сучасному розумінні слід розуміти сукупність асоціацій, уявлень і емоцій, які виникають у споживачів щодо компанії або її продукції [3, с. 30]. Формування позитивного бренду українських компаній на міжнародному ринку передбачає створення стійкого іміджу, який базується на високій якості продукції, інноваційності, надійності та відповідності міжнародним стандартам. Водночас бренд є результатом системної діяльності підприємства, що охоплює маркетинг, комунікації, корпоративну культуру та стратегічне управління [4, с. 45].

Формування бренду в сучасних умовах доцільно розглядати як динамічний процес, що змінюється під впливом глобальних трансформацій та цифрових технологій. На думку автора, важливим є не лише створення бренду, а й його постійна адаптація до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує його актуальність та конкурентоспроможність. Особливо це стосується українських компаній, які функціонують в умовах підвищених ризиків та змушені швидко реагувати на виклики міжнародного ринку.

Одним із ключових чинників формування позитивного бренду є якість продукції або послуг. На міжнародному ринку саме якість виступає базовою умовою конкурентоспроможності [1]. Українські компанії, які орієнтуються на експорт, змушені відповідати високим вимогам міжнародних стандартів, сертифікації та безпеки. Це сприяє підвищенню довіри до бренду та формує позитивне сприйняття українських товарів за кордоном [2].

Не менш важливим фактором є інноваційність. У сучасній економіці саме інновації забезпечують довгостроковий розвиток компаній і формують їхню унікальність [5]. Українські підприємства, особливо в ІТ-сфері, демонструють високий рівень інноваційного потенціалу, що дозволяє їм успішно конкурувати на міжнародному ринку. Використання новітніх технологій, цифрових інструментів та

сучасних підходів до управління сприяє формуванню іміджу прогресивних і надійних партнерів [2].

Інноваційність у контексті брендингу доцільно розглядати не лише як технологічний розвиток, але і як здатність компанії формувати нові підходи до взаємодії зі споживачами. Креативність у комунікації, гнучкість у прийнятті рішень та орієнтація на клієнта дозволяють створювати унікальний бренд, який вирізняється серед конкурентів на міжнародному ринку.

Суттєву роль у формуванні бренду відіграє корпоративна соціальна відповідальність. У міжнародній практиці компанії оцінюються не лише за економічними результатами, але й за їхнім впливом на суспільство та довкілля [4, с. 78]. Українські компанії, які впроваджують принципи сталого розвитку, підтримують соціальні ініціативи та дотримуються етичних стандартів ведення бізнесу, мають більше шансів сформувати позитивний імідж на глобальному рівні [1].

Важливим аспектом є також комунікаційна політика компанії. Ефективна комунікація дозволяє формувати та підтримувати позитивний імідж бренду, забезпечувати прозорість діяльності та налагоджувати довгострокові відносини з клієнтами і партнерами [3, с. 112]. У сучасних умовах особливого значення набуває цифровий маркетинг, який включає використання соціальних мереж, контент-маркетингу, онлайн-реклами та інших інструментів просування. Завдяки цифровим каналам українські компанії можуть ефективно виходити на міжнародні ринки з відносно невеликими витратами [2].

Окремої уваги заслуговує роль національного бренду України у формуванні іміджу українських компаній.[6] Сприйняття країни на міжнародній арені безпосередньо впливає на довіру до бізнесу, що в ній функціонує [4, с. 95]. Позитивний імідж держави як відкритої, демократичної та інноваційної сприяє зростанню інвестиційної привабливості та розширенню експортних можливостей. У цьому контексті важливою є взаємодія держави та бізнесу у сфері просування національного бренду [2].

Аналіз практики українських компаній свідчить про наявність успішних прикладів формування позитивного бренду на міжнародному ринку. Зокрема, підприємства ІТ-сектору активно співпрацюють із глобальними компаніями, забезпечуючи високий рівень послуг і формуючи репутацію України як одного з провідних центрів ІТ-аутсорсингу [2]. У свою чергу, аграрні та харчові компанії успішно експортують продукцію до країн Європейського Союзу та інших регіонів, підтверджуючи високу якість українських товарів [1].

Разом із тим, процес формування позитивного бренду українських компаній супроводжується рядом викликів. Серед них можна виділити недостатню впізнаваність України на світовому ринку, наявність стереотипів щодо якості продукції, наслідки економічної нестабільності та обмежені фінансові ресурси для реалізації масштабних маркетингових стратегій [5]. Крім того, українські компанії часто стикаються з труднощами адаптації до культурних особливостей різних країн, що може негативно впливати на ефективність просування бренду [3, с. 145].

Успішне формування бренду на міжнародному ринку потребує врахування культурних, соціальних та економічних особливостей цільових ринків. Адаптація бренду передбачає зміну комунікаційних повідомлень, дизайну, упаковки та навіть

позиціонування продукції відповідно до очікувань споживачів [4, с. 120]. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій та зміцнити позиції компанії на нових ринках.

З метою підвищення ефективності формування позитивного бренду українських компаній доцільно реалізовувати комплекс заходів. По-перше, необхідно забезпечити високий рівень якості продукції та послуг відповідно до міжнародних стандартів. По-друге, слід активно впроваджувати інновації та розвивати цифрові компетенції. По-третє, важливо формувати ефективну комунікаційну стратегію, орієнтовану на міжнародну аудиторію. По-четверте, доцільно розвивати корпоративну соціальну відповідальність як інструмент підвищення репутації. По-п'яте, необхідно посилювати співпрацю між державою та бізнесом у сфері просування національного бренду [1; 2].

У висновку, формування позитивного бренду українських компаній на міжнародному ринку є складним і багаторівневим процесом, що потребує поєднання стратегічного підходу, високої якості продукції, інноваційного розвитку та ефективної комунікаційної політики. У сучасних умовах глобальної конкуренції бренд виступає не лише інструментом просування, але й важливим чинником формування довіри, репутації та довгострокових конкурентних переваг. Особливого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати культурні особливості різних ринків та оперативно реагувати на виклики міжнародного бізнес-середовища.

Водночас ефективність формування бренду значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх процесів компанії, послідовності її дій та прозорості ведення бізнесу. Важливим є також розвиток корпоративної соціальної відповідальності, яка сприяє підвищенню рівня довіри з боку міжнародних партнерів і споживачів. Поряд із цим, досягнення стійких результатів у сфері брендингу неможливе без належної підтримки з боку держави, зокрема у напрямі просування національного бренду та створення сприятливого інвестиційного середовища.

Отже, реалізація комплексного підходу до формування бренду дозволить українським компаніям не лише зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, але й підвищити рівень їх конкурентоспроможності, забезпечити довгостроковий розвиток та сприяти формуванню позитивного іміджу України у світі.

Список посилань на джерела

1. Міністерство економіки України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/>
2. UkraineInvest UkraineInvest (Офіс із залучення та підтримки інвестицій). Офіційний вебсайт. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/>
3. Котлер Ф., Келлер К. Marketing Management Маркетинг менеджмент. Київ: Основи, 2018. 720 с.
4. Анхольт С. Competitive Identity Конкурентна ідентичність: нове управління брендом держав, міст і регіонів. Київ: Фенікс, 2019. 256 с.
5. World Bank Світовий банк. Ukraine Economic Update. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

6. BRAND UKRAINE Ukraine's Global Perception Report 2024. URL: <https://brandukraine.org.ua/>

7. Національний банк України Національний банк України. Коментар щодо зміни реального ВВП у 2025 році. Офіційний вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/>

**Науковий керівник: Зеліч Вікторія Вікторівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Саранча М.С. *,
здобувачка 1 курсу бакалавратури, МР-12д
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ ТА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ

Сучасний глобальний ринок висуває нові вимоги до національної ідентичності, де бренд країни стає фундаментом для успіху кожної окремої компанії. Для України формування позитивного іміджу сьогодні є не лише питанням репутації, а й стратегічним інструментом залучення інвестицій та виходу на нові ринки збуту. В умовах цифрової трансформації бренд-менеджмент держави базується на трансляції цінностей стійкості, адаптивності та високого інтелектуального потенціалу, що дозволяє українським брендам конкурувати на рівних із європейськими гігантами [1].

Основна частина процесу формування іміджу полягає у зміщенні акцентів з образу «сировинного експортера» на образ «інноваційного партнера». Державні кампанії зі створення візуального бренду України забезпечують впізнаваність, проте саме бізнес наповнює цей бренд конкретним змістом. Цифровізація державних послуг та успіх вітчизняних ІТ-продуктів стали візитною карткою, яка відкриває двері для українського експорту, створюючи ореол технологічності навколо будь-якого продукту з маркуванням «Made in Ukraine» [2].

Особливого значення набуває персоналізація бізнес-комунікацій, де власники та менеджери компаній стають головними амбасадорами країни. Через активність у професійних мережах та міжнародних медіа вони демонструють «живе обличчя» українського підприємництва. Це дозволяє нівелювати анонімність та будувати пряму довіру з іноземними замовниками, які сьогодні цінують не лише якість товару, а й прозорість бізнес-процесів та етичність бренду [3].

Порівняльний аналіз стратегій бренд-менеджменту вказує на радикальну зміну підходів до просування українських товарів за останні роки. Якщо раніше ставка робилася на цінову конкуренцію, то зараз головним чинником стає швидкість адаптації та унікальна ціннісна пропозиція. У таблиці 1 наведено ключові відмінності між застарілими та сучасними моделями формування іміджу українського бізнесу на міжнародній арені [4, с. 18].

Ефективне впровадження бренд-стратегії неможливе без оптимізації операційних процесів, серед яких швидкість логістики займає ключове місце. Міжнародний клієнт

оцінює надійність українського бізнесу через здатність швидко доставляти товари та надавати сервісну підтримку в режимі реального часу. Розвиток логістичної інфраструктури та цифровізація ланцюгів поставок стають частиною позитивного іміджу країни, демонструючи її інтегрованість у світову економіку [5, с. 24].

Таблиця 1

Еволюція підходів до міжнародного брендингу України

Параметри порівняння	Застаріла модель (традиційна)	Сучасна модель (цифрова)
Ключовий меседж	Країна з низькою собівартістю	Країна інновацій та швидких рішень
Канали просування	Офіційні виставки та делегації	Соцмережі, LinkedIn, digital-платформи
Сприйняття бізнесу	Державні гіганти та сировинний сектор	Креативні індустрії, IT, локальні бренди
Інструменти довіри	Паперова сертифікація	Цифрова репутація та особистий бренд
Головна цінність	Стабільність поставок сировини	Гнучкість, стійкість до криз, сервіс

Крім того, розквіт локальних крафтових бренди, що виходять на міжнародні маркетплейси, створює нову хвилю популярності українського продукту. Малі та середні підприємства, використовуючи інструменти таргетованої реклами та «цифрового сарафанного радіо», формують лояльну спільноту іноземних споживачів. Така масова присутність якісних українських товарів у повсякденному житті іноземців працює ефективно, закріплюючи за Україною статус виробника інтелектуального продукту.

Отже, успішний бренд-менеджмент України та її бізнесу на міжнародній арені залежить від гармонійного поєднання технологічних досягнень із персоналізованою комунікацією. Використання сучасних цифрових інструментів у поєднанні з відкритою позицією власників бізнесу дозволяє конвертувати національну стійкість у комерційний успіх, перетворюючи «Made in Ukraine» на символ інноваційності та високої якості.

Список посилань на джерела

1. Гевко В. Л. Стратегічний бренд-менеджмент в умовах глобалізаційних викликів : тези доп. наук. конф. Тернопіль, 2025. С. 12–14. URL: <https://tntu.edu.ua/kafedra-marketingu/gevko-v-l>
2. Литовченко І. Л. Цифрові маркетингові комунікації як інструмент формування іміджу держави : Наукові записки. Серія економічна. Вип. 45/2025. С. 195–201. URL: <https://dut.edu.ua/ua/kafedra-marketingu-litovchenko-i-l>
3. Окландер М. А. Трансформація поведінки споживачів на міжнародних цифрових ринках : зб. наук. праць. Одеса, 2024. С. 22–26. URL: <https://op.edu.ua/marketing/oklander>
4. Павленко А. Ф. Маркетингова політика формування національних брендів на зовнішніх ринках : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2024. С. 18. URL: <https://kneu.edu.ua/pavlenko-a-f>
5. Швиданенко Г. О.. Управління потенціалом бізнесу та логістична складова міжнародної конкурентоспроможності : монографія. Київ, 2025. С. 24. URL: <https://kneu.edu.ua/shvydanenko-g-o>

**Науковий керівник: Бабчинська Олена Іванівна, доктор економічних наук, доцент, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця*

*Зарічна О.В.,
д.е.н., доц., професор кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Волохіна Д. І.
студентка 1 курсу спеціальності «Маркетинг»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Ганусин Л. М.
студентка 1 курсу спеціальності «Маркетинг»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

МАРКЕТИНГ ЯК МЕХАНІЗМ АКТИВІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

У сучасних умовах децентралізації та посилення конкуренції між територіями особливого значення набуває використання маркетингового підходу до управління регіональним розвитком. Регіон розглядається як своєрідний «продукт», який потребує ефективного позиціонування, просування та формування привабливого іміджу для різних цільових аудиторій – інвесторів, бізнесу, туристів і населення.[1]

Як зазначає Т.В. Устик, маркетинг територій виступає дієвим механізмом активізації соціально-економічного розвитку, оскільки дозволяє [2]:

- ідентифікувати конкурентні переваги регіону, тобто маркетинговий підхід передбачає глибокий аналіз ресурсного потенціалу території: природного, трудового, виробничого, логістичного, культурного. А це дозволяє виявити сильні сторони регіону, які можуть бути основою для подальшого його розвитку. Наприклад, вигідне географічне положення, наявність кордонів з країнами ЄС, туристичні ресурси або спеціалізація промисловості формують основу конкурентоспроможності;

- формувати унікальну пропозицію цінності, зокрема на основі визначених конкурентних переваг створюється чітке позиціонування території - тобто можна сформулювати відповідь на таке питання: «чому саме цей регіон вартий уваги інвестора, туриста чи підприємця?». Крім того, унікальна ціннісна пропозиція може включати сприятливий бізнес-клімат, доступ до ринків, якість життя, культурну ідентичність або екологічне спрямування;

- підвищувати інвестиційну привабливість також можна здійснити, якщо застосувати маркетинговий підхід. Маркетинг територій сприяє формуванню позитивного іміджу регіону через інвестиційні портали, презентації найбільш привабливих зон чи сфер регіону, участь у міжнародних форумах, розвиток бренду регіону. Все це знижує інформаційну невизначеність для інвесторів та підвищує довіру до території, а відповідно впливає на стимулювання припливу капіталу;

- стимулювати розвиток малого і середнього бізнесу, це ключовий на сьогодні, маркетинговий напрямок, що дозволяє сформувати сприятливі умови для підприємництва та визначити диверсифікацію економіки регіону. А це і популяризація локальних брендів, і розвиток кластерів, і підтримка стартапів та просування продукції місцевих виробників;

- сприяти зайнятості населення та підвищенню якості життя – ще один дієвий захід, адже з огляду на попередні заходи, а саме формування інвестиційної активності

та сприятливих умов для розвитку підприємництва є можливість створювати нові робочі місця, підвищити доходи населення та стимулювати розвиток соціальної інфраструктури. Зрозумілим є і той факт, що маркетинг територій орієнтується на потреби жителів, а це відповідно, дозволяє підвищити комфортність проживання та утримати людський капітал у регіоні.

Так, до прикладу розглянемо Закарпатську область. Наша область характеризується вигідним прикордонним розташуванням, де створена транскордонна співпраця з країнами ЄС, крім того територія має розвинутий значний туристично-рекреаційний потенціал, наявна етнокультурна різноманітність та достатність трудових ресурсів, що формує її ключові конкурентні переваги; водночас ціннісна пропозиція регіону базується на близькості до європейських ринків, а отже можливість налагодження торговельних зв'язків, розвитку туризму, рекреації та легкої промисловості. Активізація інвестиційної діяльності в регіоні, забезпечується через створення індустріальних парків, логістичних хабів і співпрацю з іноземними інвесторами, що підтверджується діяльністю таких підприємств, як Jabil Circuit Ukraine Limited, Yazaki Ukraine та Fischer-Mukachevo. Варто зауважити і про бренд області, підтримка локальних брендів (сири, вина, крафтова продукція), зокрема Chizay Winery і Seliska Cheese Factory, а також розвиток зеленого туризму й сімейного бізнесу сприяють підприємницькій активності в регіоні. Відповідно до цього, розвиток туризму та налагодження власних виробництв стимулює створення нових робочих місць, зростання доходів населення та покращення інфраструктури регіону.

Тому, щоб підсилити дію маркетингового підходу до активізації розвитку необхідно використати ключові інструменти, якими можуть виступати: брендинг територій, стратегічні комунікації, розвиток туристичного потенціалу, створення інвестиційних паспортів та цифрове просування регіону [3;4].

Крім того, важливу роль у покращенні соціально-економічного розвитку та застосуванні комплексного підходу використання маркетингових інструментів і стратегій впливу, відіграє взаємодія органів влади, бізнесу та громади.

Таким чином, маркетинг виступає не лише інструментом просування, а й стратегічним механізмом управління розвитком регіону, що забезпечує його конкурентоспроможність та довгострокове зростання.

Список посилань на джерела

1. Буднікевич І.М., Гавриш І.І. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості регіонів. *Регіональна економіка*. 2016. №3(61). С. 76-85. URL: https://re.gov.ua/re201603/re201603_076_BudnikevychIM,HavryshII.pdf
2. Устік Т. В. (2024) Маркетинг регіонів як складова стратегії сталого розвитку: виклики, перспективи та інструментарій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. № 9(2), с. 28-32. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-4>
3. Лепьошкіна Т.Я. Маркетинг як важлива складова політики органів місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=452>
4. Бочко, О. (2022). Маркетингові засади формування конкурентоспроможності економіки регіону. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-50>

ЗНАЧЕННЯ БРЕНДУ «ДІЯ» У ФОРМУВАННІ ОБРАЗУ УКРАЇНИ, ЯК ЦИФРОВОЇ КРАЇНИ СВІТУ

У сучасному глобалізованому світі репутація держави дедалі більше залежить від здатності адаптуватися до технологічних викликів. Україна, опинившись в епіцентрі цифрової трансформації, зуміла створити унікальний прецедент – бренд «Дія», який став фундаментальним елементом нової державної ідентичності.

Метою дослідження є визначення ролі бренду «Дія» у формуванні позитивного міжнародного іміджу України як цифрової держави.

Застосунок вивів Україну в лідери світового рейтингу цифрових інновацій (GovTech). У той час, коли більшість розвинених країн лише планують інтеграцію цифрових документів, Україна вже реалізувала концепцію «держави у смартфоні», зробивши цифровізацію своєю головною «м'якою силою» на міжнародній арені [1].

«ДІЯ» (Держава і я) – це застосунок в якому усі потрібні документи в одному місці, у вашому смартфоні; це один портал, де можна отримати всі послуги онлайн: швидко, зручно та людяно [3].

Головна цінність цього продукту в контексті міжнародного іміджу – створення першого у світі прецеденту повного юридичного прирівнювання цифрових документів до фізичних. Станом на квітень 2026 року екосистема «Дія» стала настільки масштабною, що охоплює майже всі сфери життя – від народження дитини до ведення міжнародного бізнесу.

Над створенням бренду працювала команда Міністерства цифрової трансформації спільно з креативним агенством Fedoriv зі spiilka design büro [4].

23 травня 2019 року новообраний Президент України Володимир Зеленський озвучив ідею «держави в смартфоні», згідно з якою за допомогою телефона можна було б комунікувати з державою і брати участь в її управлінні. Для впровадження цієї ідеї у серпні-вересні 2019 року новим складом Верховної Ради у ній було утворено Комітет з питань цифрової трансформації, а у новому уряді було введено посаду Віцепрем'єр-міністра – Міністр цифрової трансформації, на яку призначено Михайла Федорова, і утворено Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра України) [5].

За даними ЄДР, станом на 19 січня 2026 року підприємство знаходиться в стані припинення юридичної особи в результаті її реорганізації. Метою припинення є перетворення підприємства на акціонерне товариство [2].

Екосистема «Дія» охоплює широкий спектр цифрових сервісів: від ідентифікаційних документів і адміністративних послуг до інструментів підтримки бізнесу, освіти та соціального захисту. Така багатофункціональність забезпечує інтеграцію державних послуг у єдиний цифровий простір та формує нову модель взаємодії громадянина з державою.

Послуги та сервіси:

1. Цифрові документи:

- ID-картка та закордонний паспорт;
 - Водійське посвідчення, техпаспорт та страхування авто;
 - РНОКПП (податковий номер);
 - Свідоцтво про народження дитини;
 - Освітні документи;
 - Довідка ВПО;
 - Пенсійне посвідчення та посвідчення учасника бойових дій;
 - Резерв ID (цифровий військово-обліковий документ).
2. Соціальні та адміністративні послуги
- «Малятко: 10 послуг за однією заявою при народженні дитини;
 - Пенсії та пільги;
 - Будівництво: Подання декларацій про початок робіт, отримання дозволів;
 - «Відновлення: Подання заяв на компенсацію за пошкоджене або зруйноване війною майно;
 - Одруження;
 - Цифрове розлучення;
 - Витяги: Про місце проживання, про несудимість, з реєстру майнових прав, з Єдиного реєстру зброї.
3. Транспорт та майно
- Перереєстрація авто;
 - Шеринг техпаспорта;
 - Сплата штрафів (ПДР та інші);
 - Оформлення європротоколу: Цифрова фіксація ДТП без виклику поліції.
4. Дія.Бізнес (Для підприємців)
- Автоматична реєстрація ФОП;
 - Внесення змін про ФОП та закриття бізнесу онлайн;
 - Відкриття рахунку ТОВ;
 - Податкові сервіси: Сплата податків (єдиний податок, ЄСВ) та подання декларацій;
 - Консалтингові центри.
5. Дія.Освіта
- Навчальні серіали;
 - Професійні симулятори: Можливість спробувати професію на практиці в цифровому середовищі;
 - Персоналізований план навчання.
6. Спеціальні сервіси та інновації
- Дія.Підпис;
 - Diiia.City: Унікальний правовий режим для IT-компаній з найнижчими податками в Європі;
 - «Ворог: Чат-бот для повідомлення про пересування ворожої техніки;
 - «Підтримка / «Гранти: Отримання державної фінансової допомоги та грантів (наприклад, «Робота» на власний сад чи теплицю);
 - eWallet: Новий інструмент 2026 року для управління цифровими активами та платежами;

– «Риба: Єдина державна електронна система управління галуззю рибного господарства.

Повномасштабне вторгнення 2022 року стало критичним іспитом для бренду. Здатність системи працювати під час кібератак та швидко впроваджувати послуги воєнного часу («Підтримка, реєстрація пошкодженого майна, донати») продемонструвала світові надійність українських ІТ-рішень.

Це сформувало образ України не просто як «цифрової», а як «кіберстійкої» та «адаптивної» нації, що здатна забезпечувати державні функції навіть у екстремальних умовах.

«Дія» – це успішний приклад того, як синергія державного сектору та креативної індустрії здатна змінити сприйняття країни на глобальному рівні. Завдяки «Дії» Україна перестала бути лише «споживачем» технологій і стала їхнім «експортером». Визнання українського досвіду розвиненими цифровими лідерами (як-от Естонія) та отримання престижних нагород (Red Dot, Cannes Lions) закріпило за Україною статус світового цифрового хабу. Бренд успішно реалізував концепцію «невидимої держави», де сервіси працюють швидко, прозоро та без корупції. Дизайн-система «Дії» та її цифрова мова спілкування зруйнували пострадянські стереотипи про бюрократію, зробивши державу сучасним і зручним сервісом для громадянина. «Дія» є успішною візитною карткою України, яка демонструє світові країну, що обирає майбутнє, цінує час своїх громадян і задає нові стандарти взаємодії між владою та суспільством у XXI столітті.

Таким чином, бренд «Дія» можна розглядати як інструмент державного брендингу, що формує конкурентні переваги України на глобальному рівні, адже додаток виконує не лише функціональну, а й комунікаційну роль, формуючи довіру до держави як до сучасного цифрового сервісу.

Список посилань на джерела

1. Дія. DIGITAL STATE UA: веб-сайт. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/projects/govtech/diia> (дата звернення: 24.04.2026)
2. ДП "Дія" закривають: причини та що буде із сервісом. Економічна правда. Українська правда: веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/7JE76xDEy> (дата звернення: 26.04.2026)
3. Що таке Дія? Дія: веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua/faq/8> (дата звернення: 25.04.2026)
4. Fedoriv та spiilka презентували бренд «держави у смартфоні» – «Дія». URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/289627-fedoriv-ta-spiilka-prezentovali-brend-derzhavi-u-smartfoni-diya> (дата звернення: 25.04.2026)
5. Я мрію про державу у смартфоні – Володимир Зеленський. Президент України Володимир Зеленський. Офіційне інтернет-представництво: веб-сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ya-mriyu-pro-derzhavu-u-smartfoni-volodimir-zelenskij-55585> (дата звернення: 26.04.2026)

**Науковий керівник: Дюгованець О.М. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ДРОНОВА ІНДУСТРІЯ ЯК СКЛАДОВА МІЖНАРОДНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ

В умовах трансформації глобальної економіки та повоєнного відновлення України особливого значення набуває формування позитивного міжнародного іміджу держави. Одним із ключових драйверів такого іміджу стає розвиток високотехнологічних галузей, зокрема дрової індустрії. Сектор безпілотних літальних апаратів (БПЛА) в Україні за останні роки продемонстрував стрімке зростання та трансформацію від волонтерських ініціатив до повноцінної конкурентоспроможної галузі [1]. При цьому слід відзначити, що дрові технології не лише забезпечують обороноздатність держави, але й формують новий технологічний бренд України на міжнародній арені.

Українська дровна індустрія за період 2022-2025 рр. зазнала безпрецедентного зростання. Виробництво безпілотників зросло з кількох тисяч одиниць до мільйонів на рік, а кількість виробників перевищила 500 компаній [2]. Серед ключових тенденцій розвитку галузі можна виділити: перехід від імпортозалежності до розвитку власного виробництва, масштабування виробничих потужностей, активізацію інновацій та стартап-екосистеми та зростання ролі державної підтримки та інвестицій.

Слід відзначити, що на сучасному етапі Україна поступово формує імідж держави як інноваційного та технологічного хабу, здатного генерувати конкурентоспроможні рішення у сфері високих технологій. В умовах глобальних трансформацій та посилення ролі цифрової економіки саме технологічні галузі стають основою міжнародного позиціонування країн. У цьому контексті дровна індустрія відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу України, виступаючи своєрідною «візитівкою» її інноваційного потенціалу. Зазначена роль зумовлена низкою важливих факторів. По-перше, інноваційність галузі проявляється у розробці унікальних технологічних рішень як у сфері оборонних, так і цивільних безпілотних літальних апаратів, що відповідають сучасним викликам та вимогам ринку. Українські розробники активно впроваджують новітні інженерні підходи, що дозволяє створювати ефективні та конкурентоспроможні продукти. По-друге, важливою характеристикою є висока швидкість масштабування виробництва та технологій, що забезпечує здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та зміну ринкової кон'юнктури. Це особливо актуально в умовах нестабільності, де швидкість прийняття рішень та їх реалізації стає критичним фактором успіху. По-третє, значною перевагою є наявність практичного досвіду застосування дрових технологій у реальних умовах, що забезпечує постійне вдосконалення продуктів та підвищення їх ефективності. Такий досвід формує довіру з боку міжнародних партнерів і виступає важливим аргументом на користь українських технологій на світовому ринку. Крім того, вагомим фактором є високий експортний потенціал галузі, що проявляється у зростаючому інтересі з боку іноземних держав та інвесторів. Це створює передумови для розширення присутності українських

компаній на міжнародних ринках, інтеграції у глобальні виробничі ланцюги та посилення економічних позицій країни.

Важливим аспектом аналізу дрової індустрії України є визначення її конкурентних переваг у глобальному середовищі. На відміну від більшості країн, розвиток українського ринку безпілотних технологій відбувається в умовах підвищених ризиків та обмежених ресурсів, що, водночас, стимулює інноваційність та ефективність рішень. Так, однією з ключових особливостей є орієнтація на практичне застосування технологій. Українські виробники БПЛА мають унікальний досвід створення продуктів, адаптованих до реальних умов експлуатації, що значно підвищує їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Такий підхід дозволяє швидко тестувати, вдосконалювати та масштабувати технологічні рішення. Крім того, вагомою перевагою є відносно низька вартість виробництва у порівнянні з провідними світовими виробниками. Це створює передумови для формування цінової конкурентної стратегії та виходу на нові ринки, особливо у країнах, що розвиваються. Водночас важливим фактором залишається гнучкість українських компаній, які здатні оперативно змінювати продуктову лінійку відповідно до потреб споживачів. Разом із тим, розвиток галузі супроводжується рядом викликів. Серед них варто виділити недостатній рівень нормативно-правового регулювання, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також залежність від імпорتنих компонентів. Подолання цих бар'єрів потребує узгодженої політики держави та бізнесу, спрямованої на підтримку національного виробника та розвиток внутрішньої виробничої бази.

Не менш важливим є питання формування довіри до українських технологій на міжнародному рівні. У цьому контексті значну роль відіграє участь у міжнародних виставках, співпраця з іноземними партнерами та сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів. Фактично ж, дрова індустрія України має низку унікальних конкурентних переваг, які за умови ефективного використання можуть забезпечити її стійкі позиції на глобальному ринку та посилити міжнародний бренд держави. Окрім того, перспективним напрямом розвитку дрової індустрії є розширення її застосування у цивільному секторі економіки. Розвиток цивільних напрямів також підсилює міжнародне позиціонування України як держави, що не лише реагує на виклики, але й активно формує тренди у сфері високих технологій.

Відзначимо, що Україна вже розглядається на світовій арені як потенційний глобальний центр виробництва дронів, що відкриває нові можливості для позиціонування держави на світовому ринку високих технологій.

Одним із ключових напрямів розвитку є інтеграція українських виробників у світові ринки. Сьогодні спостерігається активізація співпраці з європейськими країнами, що сприяє зняттю бар'єрів для експорту та масштабуванню виробництва [3]. Крім того, українські компанії демонструють готовність до нарощування виробництва понад внутрішні потреби, що створює передумови для:

- виходу на нові ринки;
- залучення іноземних інвестицій;
- формування експортно-орієнтованої моделі галузі.

Продовжуючи аналіз ролі дрової індустрії у формуванні міжнародного бренду України, доцільно відзначити її комплексний вплив на процес економічного відновлення держави. Дрова економіка виступає багатовимірним чинником

розвитку, що поєднує економічні, інноваційні, інвестиційні та іміджеві аспекти. З економічної точки зору, розвиток виробництва безпілотних літальних апаратів сприяє зростанню валового внутрішнього продукту, створенню нових підприємств і робочих місць, а також формуванню нових ринкових ніш. Інноваційний ефект проявляється у стимулюванні розвитку сектору високих технологій, впровадженні передових технологій та активізації стартап-екосистеми. Водночас інвестиційна привабливість галузі зростає завдяки підвищеному інтересу з боку міжнародних партнерів, що відкриває можливості для залучення капіталу та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги.

Окрему увагу слід приділити саме іміджевому аспекту: дронівна індустрія формує уявлення про Україну як про інноваційну, технологічно розвинену державу, здатну генерувати конкурентоспроможні рішення на світовому рівні. Крім того, розвиток експорту дронівних технологій сприяє розширенню присутності українських компаній на міжнародних ринках, що підсилює позиції країни у глобальному економічному просторі.

Як підсумок, слід відзначити, що дронівна індустрія відіграє ключову роль у формуванні сучасного міжнародного бренду України. Її стрімкий розвиток в умовах кризових викликів засвідчив високий рівень адаптивності національної економіки, а також здатність українського бізнесу до інноваційного прориву. Так, сектор безпілотних літальних апаратів має комплексний вплив на економічний розвиток держави, поєднуючи функції драйвера технологічних змін, інструменту залучення інвестицій та засобу підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Водночас дронівна індустрія сприяє формуванню позитивного іміджу України як держави, що активно розвиває високотехнологічні напрями та інтегрується у глобальний економічний простір. Таким чином, дронівна індустрія має всі передумови стати одним із ключових елементів економічного відновлення України та вагомим чинником формування її позитивного міжнародного бренду в умовах глобальних трансформацій.

Список посилань на джерела

1. Виробничі потужності дронівної індустрії збільшилися в 10 разів за рік — результати дослідження Київської школи економіки та Bravel. URL: <https://cnap.skadovsk-gromada.gov.ua/news/174624-virobnici-potuznosti-dronovoyi-industriyi-zbilsilisia-v-10-raziv-za-rik-rezultati-doslidzennia-kiyivskoyi-skoli-ekonomiki>
2. Жахалов Я. Виробники переходять від hardware до software. Головне з дослідження про ринок дронів у 2025 році. URL: <https://dou.ua/lenta/news/drone-industry-in-ukraine-2025/>
3. Спільне виробництво дронів Україною та Європою — ключ до безпеки в майбутньому. URL: <https://uatv.ua/uk/spilne-vyrobnytstvo-droniv-ukrayinoyu-ta-yevropoyu-klyuch-do-bezpeky-v-majbutnomu-musiyenko/>

**Науковий керівник: Костинець Валерія Володимирівна - д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та комерції, Національна академія управління, м. Київ*

СЕКЦІЯ 4. ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗМІН

*Андрашко А.П. **,
студентка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ ТА ГІБРИДНИМИ КОМАНДАМИ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПЛАТФОРМ Й ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛЮ ПРОДУКТИВНОСТІ

В умовах сучасної цифровізації та глобалізації бізнес-процесів спостерігається інтенсивна трансформація підходів до організації праці. Традиційні моделі управління, що базувалися на фізичній присутності персоналу, поступаються місцем віртуальним та гібридним командам. Відповідно актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів координації в цифровому середовищі, де комунікаційні платформи стають базовою інфраструктурою для досягнення цілей підприємства.

У сучасних умовах технологічного розвитку людства, віртуальні та гібридні команди вимагають чіткої систематизації за рівнем віртуалізації, географічною розподіленістю та функціональним призначенням. Оскільки повністю віртуальні команди здійснюють взаємодію виключно через цифрові канали, то гібридні моделі дозволяють поєднувати дистанційну роботу з очними зустрічами. Це забезпечує підприємствам високу гнучкість, можливість залучення талантів без прив'язки до локації та оптимізацію витрат на утримання офісної інфраструктури.

Проаналізувавши наукові підходи [1; 2; 3] до управління такими командами, ми встановили, що вони еволюціонували від адміністративних методів до гнучких концепцій, таких як Agile [3]. У віртуальному середовищі ключового значення набуває компетентнісний підхід, де акцент зміщується на розвиток цифрових навичок, самоменеджмент та відповідальність працівників за кінцевий результат. Саме тому використання системно-інтеграційного підходу дозволяє об'єднати розрізнені цифрові інструменти в єдину екосистему компанії для планування та контролю.

Аналізуючи міжнародний досвід, ми виявили розмаїття моделей гібридної роботи: від «distributed-first» у Spotify до «trust-based hybrid» у SAP [4]. Так, у європейських країнах значна увага бізнесу приділяється балансу між продуктивністю та добробутом працівників, включаючи законодавче закріплення «права на відключення». В США компанії, такі як GitLab, впроваджують принципи асинхронної взаємодії, що мінімізує потребу в синхронних нарадах та підвищує прозорість процесів.

Українська практика управління, зокрема в компаніях «Київстар» та ІТ-секторі, демонструє високу адаптивність до кризових умов. Використання таких платформ, як Microsoft Teams та Jira [5], дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть у воєнний час. Тому основою стабільності українських команд є поєднання

технологічних інструментів із високим рівнем неформальної підтримки та командної згуртованості.

Об'єктом нашого дослідження є - ТОВ «Нова Пошта», яке представляє складну логістичну систему, де гібридний формат застосовується для офісних та проектних підрозділів. Компанія використовує багаторівневу структуру управління на основі цифрових платформ Microsoft Teams та CRM Salesforce, що дозволяє інтегрувати аналітичну та управлінську підтримку операційних процесів, що відбуваються в офлайн-середовищі.

Аналіз ефективності впровадження гібридної моделі в «Новій Пошті» виявив позитивну динаміку ключових показників. Швидкість обробки завдань після переходу на гнучкі інструменти зросла на 15%, досягнувши рівня 95%, а задоволеність персоналу підвищилася до 90%. Проте збільшення часу відповіді на запити до 1,5 години вказує на виклики, пов'язані з необхідністю узгодження інформації по кількох каналах одночасно [6].

Але фіксуються й негативні ефекти під час використання технологій. Зокрема це стосується цифрового перевантаження працівників через надмірну кількість каналів комунікації, що є суттєвим бар'єром ефективності. Часто виникає ситуація дублювання інформації в електронній пошті, месенджерах та корпоративних чатах, що призводить до втрати часу на пошук актуальних даних. Також відсутність єдиних регламентів використання інструментів створює хаотичність інформаційних потоків у розподілених командах.

На нашу думку, для вдосконалення системи управління персоналом компанії, доцільно впроваджувати концепцію Digital workspace, яка передбачає інтеграцію всіх інструментів у єдину екосистему. Це дозволить забезпечити прозорість виконання задач від постановки до оцінки результату в одному інтерфейсі, а автоматизація звітів та нагадувань дозволить працівникам зосередитися на виконанні основних функцій, зменшуючи частку рутинних операцій. Важливим напрямом реалізації позитивних змін в компанії - є впровадження «тихих годин» та обмеження комунікацій поза робочим часом для запобігання вигоранню працівників. Чітке управління процесом проведення зустрічей, з чіткою фіксацією результатів, дозволить уникнути зайвих зібрань. Такі організаційні заходи у поєднанні з технологічними рішеннями здатні сформувати стійку модель взаємодії у гібридному середовищі.

На нашу думку, керівники віртуальних команд повинні розвивати специфічні soft skills, зокрема навички емоційного інтелекту та фасилітації, оскільки в умовах обмеженого живого контакту підтримка командного духу потребує регулярних неформальних онлайн-зустрічей та періодичних офлайн-тімблдингів. Саме тому формування культури довіри дозволяє перейти від прямого контролю часу до управління за результатами. Відповідно оцінка результативності в гібридних командах має базуватися на об'єктивних показниках KPI та OKR. Використання аналітичних дашбордів у режимі реального часу дозволяє керівникам оперативно виявляти проблемні зони та коригувати навантаження на персонал. Прозорі критерії оцінки підвищують мотивацію працівників та їхню готовність до самостійного вибору найбільш ефективних методів роботи.

Отже, ефективне управління віртуальними та гібридними командами, на нашу думку, можливе лише за комплексного підходу, який передбачає не лише вибір

відповідних ІТ-інструментів, а й докорінну зміну управлінської культури та регламентацію процесів для підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки.

Список посилань на джерела

1. Калінін О., Дубенський Р. Концептуальні засади формування системи управління віртуальними командами в цифровій економіці. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1 (77). С. 236-245. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/887>
2. Загірняк Д., Певнєв С. Гібридна та віртуальна співпраця: дослідження нових підходів до організації праці та управління командами. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2025. № 6. С. 36-41. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/347589>
3. Ільчук П., Горейко Д. Моделі управління віддаленими ІТ-командами: систематичний огляд та концептуальна модель. Економіка та суспільство. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6076>
4. Шевель Я., Гарафонов О., Дворник І. Використання інструментів цифрової комунікації у менеджменті віддалених проєктних команд. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 147-151. URL: <https://dsim.khmnua.edu.ua/index.php/dsim/article/view/436>
5. Гончаренко О. Г. Стратегічні підходи до управління продуктивністю ІТ-команд у віртуальному середовищі. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2026. Т. 3, № 2. С. 38-44. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/377>
6. Тодощук А., Гадик В. Розвивання моделей управління мультикультурними, дистанційними, гібридними командами: проблеми, перспективи за умов глобалізування та поствоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6982>

**Науковий керівник: Бондар Ганна Леонідівна – к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Артемчук Д.В.*,

студентка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

КОНФЛІКТИ В КОМАНДІ ТА ЕФЕКТИВНІ ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

У сучасних командних середовищах конфлікти є природним і майже неминучим явищем, оскільки в групах об'єднуються люди з різним досвідом, цінностями, стилями комунікації та очікуваннями. Конфлікти можуть виникати через розбіжності у ролях, цілях, ресурсах або підходах до роботи. При цьому вони мають подвійний потенціал: з одного боку – негативно впливати на ефективність команди та психологічне здоров'я її учасників, з іншого – слугувати каталізатором інновацій, удосконалення процесів і розвитку взаєморозуміння. Важливо усвідомлювати, що

конфлікт не завжди є проблемою – він може стати стимулом для зростання і навчання команди, якщо його правильно керувати [1, с.10].

Управління конфліктами в команді стає стратегічною задачею, адже воно впливає на продуктивність, атмосферу в колективі, взаємну довіру та стійкість команди в довгостроковій перспективі. Розуміння природи конфліктів, їх типів та наслідків дозволяє керівнику або HR-спеціалісту застосовувати цілеспрямовані інструменти для їх конструктивного вирішення.

Метою роботи є дослідити природу конфліктів у командах, визначити основні причини, типи та наслідки конфліктів, а також розглянути ефективні шляхи їх подолання. Крім того, дослідження спрямоване на виявлення практичних підходів і стратегій, які можуть бути застосовані керівниками команд, HR-фахівцями та учасниками командної роботи для підвищення ефективності колективної діяльності та створення здорового робочого середовища.

Таким чином, аналіз основних факторів, що провокують конфлікти, розгляд психологічних аспектів взаємодії членів команди, а також формування рекомендацій щодо системного управління конфліктами є досить актуальним. Особлива увага приділяється розвитку навичок комунікації, емоційного інтелекту та побудові довіри, які є ключовими чинниками ефективного подолання конфліктів [3, с.15].

Конфлікт у команді можна визначити як ситуацію, коли дві або більше сторони мають суперечливі інтереси, цілі, цінності чи переконання, що призводить до напруги та взаємодії на рівні протидії або протистояння. У командному контексті найчастіше виникають кілька типів конфліктів: конфлікти завдання (розбіжність у підходах до виконання завдань або вибору стратегій), рольові конфлікти (неясність у ролях, обов'язках або відповідальності), міжособистісні конфлікти (через різні стилі спілкування, характери та цінності), а також структурні конфлікти (через нерівномірний розподіл ресурсів, повноважень або влади) [2, с. 3].

Непомічені або неправильно керовані конфлікти можуть призвести до зниження мотивації, розриву комунікації, падіння довіри серед членів команди, а також до зменшення продуктивності та підвищення плинності кадрів. Навпаки, коли конфлікт розпізнано на ранній стадії і спрямовано у конструктивне русло, він може стати потужним інструментом розвитку. Наприклад, конфлікт завдання може стимулювати пошук нових підходів до вирішення проблеми, підвищити креативність і залученість учасників команди [1, с.12].

Ефективні шляхи подолання конфліктів включають кілька ключових підходів. Відкритість комунікації – створення безпечного простору для обговорення проблем, де кожен член команди може висловити свої думки, сумніви та пропозиції без страху бути засудженим. Застосування методів медіації передбачає залучення нейтральної сторони, яка допомагає сторонам дійти до спільного рішення. Визначення спільних цінностей та правил взаємодії всередині команди сприяє уникненню непорозумінь і забезпечує передбачуваність поведінки учасників [3, с.15].

Профілактика конфліктів також відіграє важливу роль: регулярні командні зустрічі, тренінги з розвитку емоційного інтелекту, встановлення правил і норм поведінки, активне слухання та конструктивний фідбек дозволяють знизити ризик виникнення серйозних протиріч. Крім того, керівник команди має впровадити механізми раннього виявлення конфліктів, такі як моніторинг настрою, аналіз

продуктивності, облік невирішених питань або зауважень від членів команди. Після ідентифікації конфлікту необхідно провести обговорення, вислухати всі сторони, знайти компроміс або рішення з вииграшем для всіх, а потім контролювати виконання домовленостей і оцінювати результати [1, с.14].

Особливої уваги потребує культура команди та організаційне середовище. Узгоджені стандарти взаємодії, чітке розподілення ролей і обов'язків, дотримання правил поведінки та цінностей команди створюють стабільність і зменшують напругу. Водночас команди, які активно розвивають навички конструктивного вирішення конфліктів, демонструють кращу ефективність, підвищену лояльність та меншу плинність кадрів.

Практичне застосування стратегій управління конфліктами включає комбінування психологічних підходів, технологій комунікації та організаційних рішень. Наприклад, у розподілених командах, де учасники працюють віддалено, важливо впроваджувати регулярні онлайн-зустрічі, чітко документувати завдання та очікування, а також застосовувати цифрові інструменти для відстеження виконання та обговорення проблем. У локальних командах ефективними є зустрічі один на один, фасилітаційні сесії та командні ретроспективи, які дозволяють виявити та розв'язати конфлікти на ранніх стадіях.

Конфлікти в команді – це неминуча складова командної роботи, але їхній вплив залежить від того, як команда та керівник їх керують. Конструктивне управління конфліктами передбачає своєчасне виявлення причин, використання адекватних стратегій, формування культури відкритої комунікації та систематичний моніторинг стану команди. Команда, яка враховує різні погляди, ефективно вирішує протиріччя та спільно формує правила взаємодії, демонструє підвищену продуктивність, стабільність і лояльність своїх членів.

Отже, розвиток навичок управління конфліктами, комунікаційних компетенцій та емоційного інтелекту є стратегічним вкладом у довгостроковий успіх команди та організації. При цьому конфлікти можна перетворювати на ресурс, який стимулює інновації, підвищує залученість та зміцнює командну структуру, а не руйнує її.

Список посилань на джерела

1. Будник О., Балабус Д., Ядуха С. Управління конфліктами у проєктній діяльності: теоретичний базис. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4(12). С. 86–93. URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/48/44/140> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Сєдашова О., Федотова Н. Конфлікти у ХХІ столітті в управлінні командою проєкту: психологічні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 309–316. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-309-316>.
3. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073> (дата звернення: 26.04.2026). DOI: doi.org.

**Науковий керівник: Забурмеха Євгена Михайлівна – к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

*Бабчинська О.І.,
доктор економічних наук, доцент,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Банкова А.Ю.,
студентка, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТАЛЬНА ОСНОВА САМОРОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження зумовлена тим, що розвиток персоналу є визначальною умовою успіху інноваційно-активних підприємств, де знання та готовність працівників до самонавчання стають головним стратегічним ресурсом. Оскільки персонал виступає основною рушійною силою в економіці знань, постає необхідність у створенні гнучких умов для безперервного вдосконалення професійних навичок. У цьому контексті самоменеджмент стає дієвою інструментальною основою, що дозволяє працівнику самостійно керувати власним розвитком, ефективно адаптуючись до вимог інноваційного середовища та підвищуючи загальну конкурентоспроможність підприємства [1, с. 23].

Ефективна реалізація потенціалу працівника в межах інноваційного підприємства безпосередньо залежить від чіткого розуміння та застосування базових засад самоменеджменту. У широкому розумінні самоменеджмент — це мистецтво управління собою, яке передбачає послідовне і цілеспрямоване використання перевірених методів роботи для того, щоб максимально ефективно розпоряджатися своїм часом і можливостями [2, с. 9]. Це не просто вміння складати графік справ, а здатність свідомо керувати власним життям, долаючи зовнішні перешкоди як у професійній діяльності, так і в особистому зростанні.

Управління інноваційним потенціалом фахівця базується на складних внутрішньо-особистісних механізмах, серед яких провідну роль відіграє саморозвиток на основі внутрішньої мотивації. Такий підхід зумовлює не лише професійне вдосконалення, а й повну самореалізацію особистості відповідно до стратегічних векторів організації. Важливою умовою стає механізм узгодження персональних цілей працівника із цінностями підприємства, що перетворює процес навчання на усвідомлений вибір, а не зовнішній примус. Коли самоініціювання стає фактором залучення в робочий процес без додаткового тиску, відбувається якісне перетворення інноваційного потенціалу фахівця від навичок ефективної роботи до професійної досконалості [3, с. 222].

Діяльність фахівця в умовах інноваційного середовища реалізується через три ключові функції саморозвитку: компенсаційну, адаптивну та розвиваючу. Компенсаційна функція дозволяє працівнику оперативно набувати професійних компетенцій, якими вже володіють інші колеги, що забезпечує стабільність робочих

процесів. Адаптивна функція полягає у пристосуванні до мінливих вимог зовнішнього середовища та відновленні здатності ефективно самореалізуватися в нових умовах. Найбільш значущою є розвиваюча функція, яка передбачає безперервне збагачення творчого потенціалу та формування здатності фахівця компетентно перетворювати не лише свою діяльність, а й самого себе відповідно до викликів ринку.

Таблиця 1

Функції саморозвитку в системі самоменеджменту

Функція	Сутність	Результат
Компенсаційна	Набуття знань та розширення кругозору для відповідності професійним вимогам.	Досягнення необхідного рівня компетенцій у колективі.
Адаптивна	Пристосування до швидких змін інноваційного середовища підприємства.	Відновлення здатності до ефективної професійної самореалізації.
Розвиваюча	Безперервне збагачення особистого інтелектуального та творчого потенціалу.	Перетворення фахівця на ініціатора якісних змін.

Джерело: складено автором

Змістовне наповнення самоменеджменту в умовах інноваційного підприємства розкривається через сукупність взаємопов'язаних складників, що забезпечують цілісність управлінського впливу фахівця на самого себе. Основними елементами цієї системи є самооцінка, самоорганізація, самомотивація та самоконтроль, які в сукупності формують індивідуальну технологію виконання професійних завдань. Складові самоменеджменту дозволяють працівнику не лише раціонально структурувати робочий час, а й свідомо коригувати власну поведінку відповідно до встановлених цілей. Таким чином, зміст самоменеджменту перетворюється із простого набору технік на комплексну систему самоврядування, де кожен елемент підпорядкований досягненню максимальної продуктивності та реалізації інтелектуального потенціалу особистості [4, с. 9].

Практичне втілення такої комплексної системи самоврядування виходить за межі суто психологічного налаштування і потребує використання конкретних технологій планування особистої роботи та ділової кар'єри. Провідним інструментом у цьому процесі стає тайм-менеджмент, який дозволяє фахівцю не просто фіксувати витрати часу, а стратегічно розподіляти інтелектуальні ресурси між поточними операційними завданнями та проєктами саморозвитку. Окрім часового ресурсу, значна увага приділяється раціоналізації робочого місця та використанню сучасної техніки особистої роботи, що дозволяє мінімізувати вплив дезорганізуючих чинників. Узгодження короткострокового планування із довгостроковими цілями професійного просування створює умови для безперервного кар'єрного зростання, де кожен етап діяльності підкріплений конкретними технічними та методичними засобами самоорганізації [5, с. 255].

Успішність самоменеджменту в межах інноваційного підприємства також залежить від здатності фахівця до саморегуляції та ефективної роботи з інформаційними потоками. В умовах інтелектуальної напруги особливого значення набуває вміння фільтрувати значущі дані, зберігати стресостійкість та запобігати професійному вигоранню. Це передбачає перехід від простого контролю часу до

управління власним психофізіологічним станом, де навички швидкого відновлення ресурсів та концентрації на пріоритетних завданнях стають обов'язковою умовою стабільної працездатності. Коли працівник свідомо керує власним розвитком і бачить реальні результати через систему самомотивування, він стає активним носієм інноваційної культури організації. Такий підхід робить професійне зростання сталим процесом, що дозволяє фахівцю залишатися продуктивним без додаткового зовнішнього тиску чи адміністративного стимулювання.

Отже, самоменеджмент є ключовим інструментом розвитку персоналу, що дозволяє фахівцю свідомо трансформувати власний потенціал у стратегічний ресурс інноваційного підприємства. Через реалізацію компенсаційної, адаптивної та розвиваючої функцій забезпечується не лише гнучке пристосування до змін, а й готовність до безперервного самонавчання. Поєднання технологій тайм-менеджменту з навичками саморегуляції та внутрішньої мотивації дозволяє мінімізувати зовнішній контроль і підвищити особисту відповідальність за результат. У кінцевому підсумку, розвинена система самоврядування формує стійку інноваційну поведінку фахівця, яка є обов'язковою умовою конкурентоспроможності організації в умовах сучасної економіки знань.

Список посилань на джерела

1. Нижник В. М., Бабчинська О. І. Саморозвиток персоналу в системі управління інноваційно-активним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-3)
2. Драчук Ю. З., Мальцева В. В. Самоменеджмент : навчальний посібник. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. URI: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8936>
3. Бабчинська О. І. Сучасні концепції мотивації високопродуктивної інноваційної активності персоналу. *Modern and global methods of the development of scientific thought : Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*. Florence, 2022. Р. 217–223. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=yU6ZEAAAQBAJ>
4. Зось-Кіор М. В., Дудюк В. С. Самоменеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3873/3/самоменедж_30-08-2021.pdf
5. Єрмоленко А. С., Шалигіна І. В. Тайм-менеджмент в житті та власній справі. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента*. Суми : ШНАУ, 2022. URL: https://itf.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/тези_ЛИСТОПАД_2022_compressed.pdf

ВІД ВИКЛИКІВ ДО МОЖЛИВОСТЕЙ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІРТУАЛЬНОГО ТІМБІЛДІНГУ

Сучасні трансформаційні процеси на ринку праці, зумовлені активною цифровізацією економіки, кардинально модифікують традиційні організаційні форми командної роботи. Дистанційна зайнятість набула статусу галузевого стандарту в численних секторах і відкрила перед організаціями якісно нові можливості: варіативність трудових графіків, залучення висококваліфікованих фахівців незалежно від їх географічного розташування, раціоналізацію ресурсних витрат та оптимізацію бізнес-процесів. Водночас дистанційна форма організації праці генерує специфічні управлінські виклики, зокрема: редукцію соціальної присутності, асинхронність комунікаційних процесів, обмежений доступ до невербальних сигналів та ризик дезінтеграції командної згуртованості. Саме в цьому контексті методологічне значення набувають інструменти віртуального тимбілдингу, які уможливають підтримку ефективної командної взаємодії та корпоративної культури незалежно від фізичної присутності учасників [3].

Віртуальний тимбілдинг являє собою організований комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на розвиток механізмів командної взаємодії, зміцнення міжособистісної довіри, підтримку сприятливого психологічного клімату та формування корпоративної культури у розподілених командах [1]. Його інституціоналізація зумовлена системними проблемами дистанційної роботи: обмеженістю неформального міжособистісного спілкування, ускладненням оперативної координації діяльності та зниженням емоційної залученості учасників. Віртуальний тимбілдинг забезпечує адаптацію традиційних методів командоутворення до умов цифрового організаційного середовища шляхом інтеграції навчальних, ігрових та соціальних елементів для досягнення ефективної міжособистісної взаємодії.

Серед практичних форматів віртуального тимбілдингу виокремлюються онлайн-квести, інтерактивні вікторини, соціальні ігри та тематичні онлайн-заходи. Для систематизованого представлення наведено класифікацію найбільш поширених форматів у таблиці 1.

Таблиця 1

Формати віртуальних тимбілдингів

Формат віртуального тимбілдингу	Цільова функція	Приклад
Онлайн-квести	Розвиток стратегічного мислення та координації дій	Project Avatar
Онлайн-вікторини	Стимулювання колективного мислення, швидкість прийняття рішень	Kahoot, Quizizz, Jackbox Games

Соціальні ігри	Формування довіри та організаційної згуртованості	Мафія, Codenames, Detective Games
Вечірка перегляду Netflix	Підтримка неформальної взаємодії та позитивного командного настрою	Спільний перегляд серіалів або фільмів у Zoom або Teleparty
Обмін подарунками / Таємний Санта	Зміцнення міжособистісних зв'язків та неформального пізнання колег	Кожен учасник витрачає певну суму на подарунок для колеги, онлайн-розпакування через Zoom

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

Аналіз представлених форматів засвідчує, що диверсифікована система інструментів віртуального тимбілдінгу уможливорює одночасний розвиток когнітивних, соціальних та емоційних компетентностей учасників. Застосування ігрових механік, квестів, соціальних активностей та тематичних заходів сприяє зміцненню міжособистісної довіри, поглибленню емоційних зв'язків між членами колективу та підтримці позитивного психологічного мікроклімату в команді. Водночас організація подібних заходів забезпечує раціональне використання організаційних ресурсів, надає гнучкість у плануванні та дозволяє залучати співробітників з різних регіонів, що є особливо релевантним для розподілених команд.

На підставі здійсненого аналізу можна ідентифікувати сукупність конкурентних переваг віртуального тимбілдінгу: підвищення результативності командної взаємодії, стимулювання креативного та стратегічного мислення учасників, підтримка мотиваційного потенціалу та емоційного комфорту персоналу, а також оптимізація часових і матеріальних ресурсів організації. Разом із тим необхідно враховувати ряд функціональних обмежень: залежність від стабільності інтернет-з'єднання та рівня цифрової компетентності учасників, часткова втрата невербального комунікативного виміру, ускладнення координації великих команд і потенційне зниження ефективності за умов пасивної участі членів колективу [3].

Результати наукових досліджень підтверджують, що системна інтеграція когнітивного, соціального та емоційного компонентів у процесі управління розподіленими командами сприяє підвищенню ефективності спільної діяльності, стимулює розвиток інноваційного мислення та формує організаційну культуру відповідно до стратегічних цінностей компанії [1]. Таким чином, віртуальний тимбілдінг постає не лише як операційний інструмент підтримки командної взаємодії, а й як стратегічний механізм організаційного розвитку, що дозволяє трансформувати управлінські виклики дистанційної роботи у чинники зростання командної ефективності та конкурентоспроможності організації.

Список посилань на джерела

1. Віртуальний тимбілдінг для науково-педагогічних працівників. DSpace HNPU. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0839dda0-2dab-4983-8ced-e80070f03f74/content> (дата звернення: 17.11.2025).

2. Онлайн тімбілдинг: як згуртувати команду, коли всі працюють на відстані? HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/tymbildyng-na-remouti-10-aktyvnostej-na-bud-yakyj-smak/> (дата звернення: 17.11.2025).

3. Халахур Ю. Тімбілдинг як метод управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71> (дата звернення: 17.11.2025).

4. 5 віртуальних активностей для тімбілдингу віддаленої команди. Virtual team building. URL: <https://www.remotionevents.com/post/5-virtualnih-aktivnostey-dlya-timbildingu-viddalenoyi-komandi> (дата звернення: 17.11.2025).

**Науковий керівник: Забурмеха Євгена Михайлівна – к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

*Горбатюк В.Є. *,
студентка 3 курсу спеціальності 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах воєнного стану відбувається трансформація підходів до менеджменту. Для команд маркетологів чия результативність в більшості базується на швидкій комунікації, креативності та командній роботі, війна створила бар'єри, які, на жаль, неможливо подолати класичними підходами до менеджменту.

Тема є актуальною, оскільки наразі багато спеціалістів знаходяться на етапі пошуків нових інструментів та підходів для підтримки продуктивності роботи та якісної комунікації всередині команди.

Метою дослідження є визначення механізмів адаптивного управління командами в умовах війни.

Надалі розглянемо три головні аспекти для адаптації процесів, які допоможуть підтримувати результати на стабільному рівні.

Антикризове управління це не реакція на проблему, а готовність до неї та до виникнення додаткових бар'єрів, так зазначають фахівці ДУІКТ. Для керівника відділу маркетингу це означає що розробки плану «Б» наразі замало, необхідно мати ще план «В» та «Г». До них маємо включати заздалегідь підготовлені плани комунікацій в кризовій ситуації, чіткий розподіл відповідальності між працівниками на випадок втрати зв'язку, а також автономність та самостійність кожного з команди. Такий підхід дозволяє не припиняти діяльність за відсутності прямого керівництва та розділення оперативних задач [1].

В умовах війни ми маємо також максимально зменшувати ймовірність виникнення помилок через «людський фактор». У посібнику «Менеджмент у часи війни» автором якого є Константин Кошеленко представлені підходи в яких велика увага приділена збереженню психологічного та ментального стану кадрів. Для цього лідер має виступати в команді як гарантія стабільності, емоційної підтримки та гнучкої адаптації до непередбачуваних факторів. Як нам відомо, маркетинг це сфера,

працівники якої наражаються на ризик швидкого вигорання, саме емпатія керівника та його вміння підтримати може стати вирішальним. Таким чином, керівник втримує у команді талановитих та перспективних працівників, та зменшує ризик зменшення результативності роботи [3, с. 33].

Також неодмінно велику роль відіграє здатність бізнесу до трансформації та адаптації. На прикладі компанії Ajax Systems, ми бачимо перехід до повністю хмарних рішень та асинхронної взаємодії. Це дозволяє команді працювати з різних точок світу, зберігаючи єдність бренду. Також це досягнуто завдяки тому, що право приймати рішення зміщено на рівень виконавців. Таким чином максимально зменшено ризики затримок в роботі при відсутності зв'язку або частих перебоїв мережі [4, с. 4-5].

Надалі розберемо досвід компанії Netpeak Group. Це один із найбільших маркетингових холдингів, на початок війни налічував понад 1000 співробітників. Основний ризик з початком війни полягав в тому, що послуги які надає компанія критично залежать від бюджетів які можуть надати клієнти. А в умовах війни велика частина рекламних коштів миттєво скоротилась. Засновник Артем Бородатюк зазначає що головною стратегією стала відмова від ролі «жертви», натомість обрали роль адаптивного гравця ринку.

Під час війни зв'язок це вже не лише про інтернет, це в першу чергу про те, що працівники впевнені в стабільності роботи компанії. Тому компанія впровадила декілька механізмів. Для того аби вибудовувати довіру у працівників, компанія надсилала звіти про фінансовий стан холдингу, таким чином демонструючи стабільність роботи. Використання єдиного інформаційного простору, в якому кожен працівник міг бачити поточний стан проекту. Також система зберігала кількість та етап виконання робочих задач, це забезпечувало безперервність роботи рекламних кампаній та можливість швидкої заміни спеціаліста у випадки відсутності комунікації [2].

Компанія також швидко змінила свою стратегію на ринки ЄС та США. Наприклад, платформа наскрізної аналітики та колтрекінгу Ringostat вийшла на ринки Болгарії та Польщі. LMS-платформа AcademyOcean продовжує працювати по всьому світу й отримала у 2022 році клієнтів з Індонезії, Кенії, Бразилії та Сінгапура. Платформа для пошукового маркетингу Serpstat на ринку США збільшила дохід у півтора рази [2].

Netpeak Group є показовим прикладом того, як спокій та стабільний розвиток стратегії навіть в умовах війни може не лише втримати результативність команди на стабільному рівні, але й надати можливість та поштовх компанії до розвитку на міжнародні ринки.

Список посилань на джерела

1. Антикризовий менеджмент: актуальність та доцільність вивчення. ДУІКТ. 2020. URL: https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-8864-antikrizoviy-menedzhment-aktualnist-ta-docilnist-vivchennya_kafedra-menedzhmentu (дата звернення: 23.04.2026).
2. Артем Бородатюк . «Вийшли на нові ринки та запустили 8 проєктів». Як Netpeak Group долає кризи та зростає у війну. 2023. URL: <https://mc.today/uk/blogs/vijshli-na-novi-rinki-ta-zapustili-8-proyektiv-yak-netpeak->

group-dolaye-krizi-ta-zrostaye-u-vijnu/#:~:text=Засновник%20Netpeak%20Group%20розповів%2С%20яка%20стратегія%20допомогла,ставляться%20до%20команд%20в%20Україні%20та%20чому (дата звернення: 23.04.2026).

3. Константин Кошеленко. Менеджмент у часи війни лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ. 2024. Кінцевий бенефіціар. С. 42. URL: https://jurkniga.ua/contents/menedzhment-u-chasi-viyni.pdf?srsId=AfmBOorPx8xr9cQL_LlpPkgsBpftQUtPkS5_wl-ZzV-a5T8jocUmDfF6 (дата звернення: 24.04.2026).

4. Н.С. Артамонова. О.С. Костіна. Антикризове фінансове управління бізнесом в умовах невизначеності. Державний університет «Одеська політехніка». С. 4-5. URL: <https://economics.op.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf> (дата звернення: 22.04.2026).

**Науковий керівник: Дюгованець Олеся Михайлівна – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

Бабчинська О. І.,

доктор економічних наук, доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Гулько Н.В.,

студент, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Маляр Я.І.,

студент, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний етап розвитку вітчизняного бізнес-середовища характеризується екстремальною нестабільністю інституційного простору, що зумовлює необхідність радикального перегляду концептуальних засад стратегічного менеджменту. В умовах високої турбулентності, спричиненої макроекономічними шоками, воєнними ризиками та прискореною цифровою трансформацією, традиційні жорсткі ієрархічні структури остаточно втрачають свою ефективність. Як зазначають А. Колот та О. Герасименко, трансформація соціально-трудових відносин у таких умовах вимагає переходу до гнучких (Agile) моделей управління, де головним вектором стає розвиток адаптивного потенціалу людського капіталу як ключового ресурсу виживання організації [1, с. 72].

Ефективна стратегія лідерства в кризових ситуаціях базується на принципах партисипативного управління та стратегічної децентралізації. О. Є. Кузьмін підкреслює, що в умовах невизначеності лідер має трансформувати свою роль: від суто адміністративного контролю до координаційної діяльності, спрямованої на стимулювання внутрішньої ініціативи підлеглих [2, с. 114]. Механізм лідерської підтримки в зонах високого ризику полягає у формуванні автономних робочих груп

(крос-функціональних команд), які здатні до швидкої самоорганізації та прийняття рішень без вертикального узгодження. Це дозволяє скоротити час реакції організації на критичні зміни ринкової кон'юнктури.

Процес управління командами в періоди глибоких організаційних трансформацій вимагає особливої уваги до подолання «організаційного лагу» та психологічного опору персоналу. О. А. Грішнова наголошує, що успіх будь-якої реструктуризації на 70% залежить від соціальної відповідальності лідера та його здатності мінімізувати деструктивний вплив хронічного стресу на колектив [3, с. 95]. Механізм управління в цьому контексті включає не лише технічні зміни, а й систему безперервного навчання (Lifelong learning), що дозволяє працівникам адаптувати свої компетенції до нових вимог, знижуючи страх перед невідомим та підвищуючи лояльність до трансформаційних процесів.

Реалізація стратегічних змін потребує використання специфічних управлінських алгоритмів, адаптованих до українського ментального та бізнес-контексту. Т. І. Лепейко зазначає, що в турбулентному середовищі визначальним стає механізм «м'якого управління» (Soft Management), який базується на спільних цінностях та синергії командної взаємодії [4, с. 58]. Стратегія лідерства повинна бути сфокусована на створенні гнучкої корпоративної культури, здатної не просто протистояти зовнішнім викликам, а абсорбувати їх, перетворюючи хаос на стимул для внутрішньої модернізації та підвищення конкурентоспроможності.

Інформаційно-комунікаційний аспект управління набуває статусу критичного фактора при проведенні масштабних трансформацій. Н. М. Шмиголь стверджує, що брак прозорості інформації в період організаційної перебудови неминуче призводить до зростання ентропії в системі управління та поширення чуток [5, с. 130]. Механізм мінімізації ризиків передбачає впровадження багаторівневих каналів внутрішньої комунікації, які забезпечують миттєвий зворотний зв'язок. Це дозволяє лідеру оперативно коригувати тактичні кроки, зберігаючи при цьому фокус команди на стратегічній меті.

Важливим елементом стратегії є формування економічної стійкості через розвиток інноваційного мислення команди. С. В. Козловський доводить, що в умовах турбулентності лідер має заохочувати контрольований ризик та експериментування [6, с. 84]. Такий підхід дозволяє організації виявляти приховані можливості в кризових явищах. Підсумовуючи, можна стверджувати, що сучасне лідерство — це передусім архітектура сенсів, де керівник виступає гарантом психологічної стабільності та головним ініціатором культурної трансформації, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства в епоху безперервних змін.

Вагомим інструментом у системі сучасних стратегій лідерства виступає механізм цифрової трансформації управлінських процесів. В. М. Данюк зазначає, що в умовах високої турбулентності інтеграція інтелектуальних систем аналізу даних (Business Intelligence) у процеси прийняття рішень дозволяє лідеру трансформувати інтуїтивне управління в обґрунтовану стратегію випередження [8, с. 156]. Це забезпечує команді можливість діяти превентивно, мінімізуючи втрати від ризиків, які раніше вважалися непрогнозованими. Таким чином, стратегічне лідерство в українських реаліях — це динамічна комбінація технологічної озброєності та ціннісно-орієнтованого управління, де лідер не просто реагує на зміни, а створює

нову організаційну архітектуру, здатну до самовідновлення та безперервного розвитку в епіцентрі системного хаосу.

Список посилань на джерела

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальних трансформацій: генезис, виклики, нові можливості. Київ : КНЕУ, 2021. 448 с. (с. 72–75). kneu.edu.ua/monographs/kolot_prac
2. Кузьмін О. Є., Петрицька О. С. Управління організаційними змінами: теоретичні та прикладні засади. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 212 с. (с. 114–118).: lpnu.ua/books/upravlinnya-zminamy
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Знання, 2018. 559 с. (с. 95–98).: znannia.com.ua/book/gryshnova
4. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Адаптивне управління персоналом організації в умовах невизначеності. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 240 с. (с. 58–62).: hneu.edu.ua/lepeyko_adaptive
5. Шмиголь Н. М. Стратегічне управління змінами на підприємстві в умовах ризику. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 190 с. (с. 130–135).: znu.edu.ua/shmygol_strategic
6. Козловський С. В. Стратегічне управління економічною стійкістю складних систем в умовах турбулентності. Вінниця : ТОВ «Твори», 2020. 356 с. (с. 84–88).: vntu.edu.ua/kozlovskyi_stability

Данканич Н.В.,*

студентка 1 курсу спеціальності ДЗ «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНІК НЛП У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасному динамічному світі бізнесу, де технології змінюються щомісяця, єдиним стабільним елементом залишається людина. Проте саме людський фактор часто стає найслабшою ланкою в управлінському ланцюзі. Дослідження у сфері організаційної поведінки останніх років фіксують негативну тенденцію, яка пов'язана з тим, що понад 70% невдач у реалізації стратегічних проєктів зумовлені не браком фінансування чи технічних знань, а помилками в комунікації. Саме тому сучасний менеджмент звертається до нейролінгвістичного програмування (НЛП) як набору технік, «інструкції до мозку» для налагодження взаємодії між бізнесом та клієнтом. Ці техніки використовуються як прикладна лінгвістика, що дозволяє керівникам світових гігантів, таких як Google, Microsoft та Amazon, будувати взаєморозуміння там, де раніше виникали конфлікти, і знаходити спільну мову з командами в умовах безпрецедентної невизначеності.

Коли ми аналізуємо роль CEO (топ-менеджмент компанії) та стратегічне управління, ми розуміємо, що комунікація перестає бути просто обміном інформацією - вона стає інструментом формування майбутнього. Топ-менеджери не просто керують процесами, вони керують сприйняттям.

Одним із найяскравіших прикладів ефективної комунікації є діяльність SEO Microsoft у 2025-2026 роках [3]. Використовуючи підходи, подібні до моделі

«Логічних рівнів» Роберта Ділтса, керівництво компанії змогло переорієнтувати гігантську структуру на рейки штучного інтелекту. Це не було зроблено через накази. Це було зроблено через рефреймінг ідентичності кожного працівника: від «ми створюємо ПЗ» до «ми створюємо інтелект, що розширює можливості людини» [1, с. 45].

У стратегічних комунікаціях топ-менеджмент використовує елементи Мілтон-моделі. Це специфічна побудова мовлення, яка дозволяє лідеру бути одночасно чітким у візії та гнучким у деталях. Така «мистецька розмитість» дає можливість тисячам співробітників відчувати себе частиною великої ідеї, зменшуючи природний опір змінам. Коли лідер каже про «еру нових можливостей», кожен розробник чи маркетолог підсвідомо вкладає в ці слова власні амбіції, що створює колосальний ефект синергії.

Якщо для топ-менеджера НЛП - це стратегія, то для лінійного керівника - це щоденний робочий інструмент. У сучасних умовах гібридної та віддаленої роботи, де живий контакт обмежений екраном монітора, критичного значення набуває навичка калібрування. Зокрема, компанія Google впровадила внутрішні програми навчання, які вчать менеджерів бачити ледь помітні зміни в поведінці підлеглих [4]. Це те, що в НЛП називається розпізнаванням мікростанів. Керівник, який приділяє увагу невербальним аспектам - зміні тембру голосу, паузам або напрямку погляду в Zoom-конференції - демонструє на 40% вищу ефективність у вирішенні прихованих конфліктів [8].

Потім вступає в дію техніка рапорту (приєднання) через адаптацію мовлення. Використання репрезентативних систем (візуальної, аудіальної, кінестетичної) дозволяє менеджеру «підлаштуватись» до моделі світу співробітника. Наприклад, якщо керівник бачить, що працівник є візуалом, він презентує завдання через дашборди та графіки. Це знімає когнітивне навантаження та створює стан довіри, який у Deloitte називають «фундаментом психологічної безпеки команди» [5].

У проектному менеджменті ціна непорозуміння - це провалений дедлайн і втрачені мільйони. Саме тому Amazon зробив чіткість формулювань своєю релігією. Вони використовують те, що в НЛП відомо як Мета-модель. Більшість управлінських помилок виникає через «вилучення» та «викривлення» інформації. Фраза «нам потрібно пришвидшити процес» для одного розробника означає працювати на годину довше, а для іншого - проігнорувати тестування. Ризик-менеджери в Amazon навчені ставити уточнюючі запитання, які розбивають ці узагальнення: «Який саме етап процесу потребує пришвидшення? За якими критеріями ми виміряємо цей приріст? Які ресурси для цього потрібні конкретно зараз?». Це не просто менеджмент - це лінгвістичне програмування успіху, яке мінімізує ризики ще на етапі обговорення.

Консалтинговий гігант McKinsey & Company [2] відомий своїм вмінням переконувати. У 2026 році їхній підхід включає глибоке розуміння психологічної адаптації. Вони використовують техніку рефреймінгу, щоб змінювати сприйняття клієнта у складних ситуаціях. Коли клієнт бачить у новій технології лише загрозу старим процесам, консультант рефреймує це як «можливість очолити ринок, поки конкуренти вагаються». Це зміна рамки з «проблеми» на «результат». Варто додати до цієї техніки й майстерне володіння невербальною поведінкою - відкритою позою,

дзеркальним відображенням жестів та контролем мікроміміки - і можна отримати рівень довіри, за який компанії ладні платити мільярди.

Отже, аналізуючи досвід провідних компаній та останні наукові дослідження, ми приходимо до висновку, що застосування технік НЛП у сучасному менеджменті - це не маніпуляція. Це спроможність менеджера досягти вищого рівня емпатії та системного мислення, а також бачити не лише цифри у звіті, а й людину за цими цифрами - з її страхами, мотивами та унікальним сприйняттям світу. Використання комунікаційних технік адаптації, уточнення та переосмислення дозволяє не лише підвищити прибутковість організацій, а й створити середовище, де кожен працівник відчуває себе почутим. На нашу думку, у 2026 році перемагає той лідер, який володіє мовою свого успіху і вміє навчити цій мові свою команду.

Список посилань на джерела

1. Dilts R. Next Generation Entrepreneurship: The NLP Approach to Business Excellence. Santa Cruz: NLP University Press, 2024. 254 p.

2. McKinsey & Company. The Art of Strategic Persuasion: Mastering Client Communication in 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights>

3. Nadella S. Leading through AI Transformation: Microsoft's Culture of Growth. Microsoft Official Blog, 2025. URL: <https://www.google.com/search?q=https://blogs.microsoft.com/today>

4. Google re:Work. Building manager capability at scale: An integrated approach. August 2025. URL: <https://www.google.com/search?q=https://rework.withgoogle.com/guides/managers>

5. 2026 Deloitte Global Human Capital Trends | Deloitte Insights. March 09, 2026 URL: <https://www.brianheger.com/2026-deloitte-global-human-capital-trends-deloitte-insights/>

**Науковий керівник: Бондар Ганна Леонідівна – к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Бабчинська О. І.,

доктор економічних наук, доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Івчук М. Л.,

студент, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Сарапкіна В. С.,

студент, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

КЕРІВНИЦТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ КОМАНД В УМОВАХ ЗМІН І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне середовище функціонування організацій характеризується високим рівнем динамічності, нестабільності та постійних змін. Глобалізація, цифровізація, економічні кризи, воєнні події та соціальні трансформації створюють нові виклики

для управління персоналом і командною роботою. У таких умовах особливого значення набуває ефективне керівництво, здатне забезпечити адаптацію колективу до змін, підтримку продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації [1, с. 45–47; 4, с. 112–115].

Лідерство в умовах невизначеності передбачає не лише здатність приймати швидкі рішення, але й уміння формувати довіру, підтримувати мотивацію працівників і забезпечувати психологічну стійкість команди. Керівник повинен виступати не тільки адміністратором, а й наставником, який спрямовує працівників, допомагає їм адаптуватися до нових умов та зберігати ефективність роботи. [2, с. 78–81; 5, с. 96–99]

Однією з ключових характеристик сучасного керівника є гнучкість мислення. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, переглядати стратегії та коригувати управлінські рішення. Важливу роль відіграє також емоційний інтелект, який допомагає керівнику розуміти потреби працівників, вирішувати конфлікти та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі. [3, с. 54–57; 6, р. 134–136]

Організація роботи команди в умовах змін потребує чіткого розподілу обов'язків, прозорої комунікації та визначення спільної мети. Працівники повинні розуміти власну роль у досягненні результату, а також мати можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції. Відкрита комунікація сприяє зменшенню рівня стресу та невизначеності, підвищує довіру до керівництва і зміцнює командну взаємодію. [1, с. 123–126; 4, с. 210–214]

Особливе значення має мотивація персоналу. У періоди нестабільності традиційні матеріальні стимули часто виявляються недостатніми. Тому важливими стають нематеріальні методи мотивації: визнання досягнень, професійний розвиток, можливість кар'єрного зростання, підтримка балансу між роботою та особистим життям. Керівник повинен враховувати індивідуальні потреби працівників та створювати умови для їх самореалізації. [3, с. 145–149; 5, с. 188–191]

Ефективне управління командами також передбачає використання сучасних цифрових інструментів. Онлайн-комунікація, дистанційна робота, системи контролю виконання завдань і корпоративні платформи стали невід'ємною частиною організаційного процесу. Це дозволяє забезпечити безперервність роботи навіть за умов кризових ситуацій та територіальної віддаленості працівників. [6, р. 255–258; 2, с. 201–204]

Важливим аспектом є формування культури довіри та відповідальності. Успішна команда базується на взаємній підтримці, чесності та спільному прагненні до результату. Керівник має створювати атмосферу, у якій працівники не бояться брати ініціативу, пропонувати нові рішення та нести відповідальність за власні дії. [4, с. 318–321; 5, с. 274–277]

Отже, керівництво та організація роботи команд в умовах змін і невизначеності є складним, але надзвичайно важливим процесом. Успіх організації значною мірою залежить від здатності керівника адаптуватися до нових викликів, підтримувати ефективну взаємодію в колективі та забезпечувати стабільний розвиток команди навіть у нестабільному середовищі. Саме сучасне лідерство, засноване на гнучкості, довірі та стратегічному мисленні, стає основою конкурентоспроможності організації.

Список посилань на джерела

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
2. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. – Київ : Основи, 2018. – 432 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2020. – 337 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – Київ : Вільямс, 2017. – 672 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – Київ : Академвидав, 2021. – 608 с.
6. Robbins S. P., Coulter M. Management. – New York : Pearson Education, 2022. – 720 p.

Федурия В.П.,

*к.е.н., доц, доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту*

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Йозефік Е.Й.,

студентка 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗМІН

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні умови невизначеності, криз і воєнних викликів суттєво ускладнюють процес управління організаціями та командами. Ефективне лідерство в таких обставинах передбачає здатність швидко адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Водночас особливого значення набувають комунікація, мотивація та підтримка психологічної стійкості колективу. Зростає роль гнучких підходів до управління, які враховують динаміку зовнішнього середовища та внутрішні процеси організації.

Лідерство та управління командами в умовах невизначеності та змін виступають ключовими складовими ефективного менеджменту, що передбачає цілеспрямований вплив на колектив для досягнення стратегічних цілей організації. Менеджмент розглядається як процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності, спрямований на координацію зусиль працівників. Лідерство визначається як здатність здійснювати вплив, формувати бачення та забезпечувати адаптацію команди до змінного середовища. Важливу роль відіграють різні стилі лідерства — авторитарний, демократичний і ліберальний, вибір яких залежить від ситуації та рівня невизначеності. Ефективне управління командами передбачає гнучке поєднання централізації та делегування повноважень, а також врахування соціально-психологічних аспектів взаємодії. Таким чином, сучасний керівник має не лише організовувати діяльність, а й виступати лідером змін, здатним забезпечити стійкість і розвиток команди в динамічних умовах [4, с. 48].

В умовах посилення невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища управління командами трансформується у складний багатовимірний процес, що потребує від керівника високого рівня гнучкості, стратегічного мислення та здатності працювати з ризиками. Традиційні управлінські підходи доповнюються адаптивними механізмами, які дозволяють оперативно змінювати цілі, структуру взаємодії та способи досягнення результатів відповідно до нових викликів. Особливого значення набуває інтеграція ключових функцій менеджменту — планування, організування, мотивування та контролювання — у єдину динамічну систему, орієнтовану на забезпечення стійкості та ефективності діяльності.

Важливою характеристикою управління командами в умовах змін є зростання ролі комунікаційних процесів та інформаційної прозорості, що сприяє швидкому узгодженню дій і зменшенню невизначеності. Лідер виступає не лише координатором діяльності, а й каталізатором організаційних трансформацій, здатним формувати спільне бачення, підтримувати довіру та активізувати потенціал працівників. Його функція полягає у створенні умов для самореалізації членів команди, розвитку їх компетентностей та стимулювання інноваційної активності.

Важливою складовою є врахування соціально-психологічних аспектів взаємодії, зокрема формування сприятливого клімату, що підвищує стійкість колективу до стресових факторів і змін. Значущою є також здатність керівника застосовувати різні стилі лідерства залежно від ситуації, поєднуючи директивність із демократичністю для досягнення оптимального рівня залученості працівників.

Управління командами в умовах невизначеності супроводжується низкою складних проблем, серед яких: складність планування через обмеженість інформації, зростання рівня стресу працівників, зниження мотивації та порушення комунікацій. Це може призводити до непорозумінь, викривлення інформації та зниження ефективності координації. Додаткові труднощі пов'язані з необхідністю швидкої адаптації організаційної структури та вибору адекватного стилю управління. Важливою залишається проблема забезпечення балансу між контролем і делегуванням повноважень. [3, с. 73].

Удосконалення управління командами доцільно здійснювати через впровадження гнучких управлінських підходів, що передбачають регулярне коригування цілей і рішень відповідно до змін середовища. Важливим напрямом є розвиток ефективних комунікацій, які забезпечують своєчасний обмін інформацією та підвищують узгодженість дій у колективі. Доцільно посилювати мотиваційні механізми, орієнтуючись не лише на матеріальні стимули, а й на створення умов для професійного зростання та самореалізації працівників. Значну роль відіграє розвиток лідерських компетенцій керівників, зокрема здатності адаптувати стиль управління до конкретних ситуацій і рівня невизначеності. Крім того, важливо забезпечити баланс між контролем і делегуванням повноважень, що сприятиме підвищенню відповідальності та ініціативності членів команди. У результаті реалізація таких підходів сприятиме зміцненню стійкості команди та підвищенню ефективності її діяльності.

Підсумовуючи, лідерство та управління командами в умовах невизначеності є ключовими чинниками забезпечення ефективності організацій. Сучасний менеджмент вимагає інтеграції класичних управлінських функцій із гнучкими

підходами до прийняття рішень і реагування на зміни зовнішнього середовища. Важливу роль відіграє здатність керівника адаптувати стиль управління відповідно до ситуаційних умов та підтримувати ефективну комунікацію в команді. Водночас проблеми, пов'язані зі стресом, нестабільністю та інформаційними бар'єрами, потребують системного врахування у процесі управління. Реалізація практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток лідерських компетенцій і підвищення адаптивності колективу, сприяє зміцненню організаційної стійкості. У цьому контексті лідер виступає не лише координатором, а й рушійною силою змін і розвитку. Таким чином, ефективне управління командами забезпечує здатність організацій успішно функціонувати в умовах постійної трансформації [1, с. 18].

Таким чином, управління командами в умовах невизначеності потребує системного підходу, що поєднує класичні функції менеджменту з сучасними адаптивними механізмами. У таких умовах особливо важливо забезпечити гнучкість управлінських процесів, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегічні цілі діяльності організації.

Вагомого значення набуває розвиток ефективних комунікацій, які сприяють узгодженості дій у колективі та зменшують рівень невизначеності. Відкритість інформаційних потоків і своєчасне інформування працівників підвищують рівень довіри та сприяють формуванню згуртованої команди. Водночас важливим є застосування сучасних підходів до мотивації персоналу, які враховують не лише матеріальні стимули, а й потреби у професійному розвитку, самореалізації та визнанні [2, с. 50].

Не менш важливим є розвиток лідерських компетенцій керівників, зокрема здатності адаптувати стиль управління відповідно до конкретної ситуації та рівня невизначеності. Ефективний керівник повинен поєднувати різні стилі лідерства, забезпечуючи баланс між контролем і делегуванням повноважень, що сприяє підвищенню відповідальності та ініціативності членів команди.

Окрім цього, необхідно приділяти увагу формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що забезпечує стійкість працівників до стресових факторів і сприяє ефективній взаємодії. Упровадження гнучких організаційних структур та використання сучасних управлінських інструментів дозволяє підвищити адаптивність команди до змін. Ефективне управління командами в умовах невизначеності передбачає комплексне застосування організаційних, комунікаційних і мотиваційних підходів, що забезпечують стійкість, розвиток і конкурентоспроможність організації. Важливим чинником є здатність керівника своєчасно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Значну роль відіграє також формування довіри в колективі та підтримка ефективної взаємодії між його членами. У сучасних умовах саме адаптивність і гнучкість управління визначають успішність функціонування організації.

Список посилань на джерела

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017.
2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007.

3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011.

4. Нортхауз П. Г. Лідерство: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2019.

Бабчинська О. І.,

доктор економічних наук, доцент,

*Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету*

Кабанюк М. П.

студент 1 курсу, група Л-11д

*Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету*

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗМІН У ВОЄННОМУ ЧАСІ

Під час військового стану в Україні для керівників компаній, підприємств є важливим зберігати спокій та продовжувати свою діяльність. Їм потрібно бути гнучкими та цілеспрямованими, а насамперед виводити себе та свою команду із кризи на новий рівень. Лише за допомогою цих факторів можливо виходити на більші ринки та бути конкурентоспроможним. Сучасний лідер має бути стресостійким, рішучим до нових можливостей та відповідальним за свої вчинки та свою команду.

Зараз українські банки працюють у дуже важких умовах, з якими раніше ніхто не стикався. Через війну ризики стали величезними, тому від того, як банки керують цими загрозами, залежить виживання всієї нашої економіки. Головна мета Нацбанку та звичайних банків зараз — зробити так, щоб люди не боялися за свої гроші та продовжували довіряти системі. Оскільки ніхто не знає, що буде завтра, керівникам банків доводиться постійно підлаштовуватися під нові виклики. Саме тому зараз так важливо вивчати, як зробити управління банком гнучким. Якщо менеджмент зможе швидко адаптуватися до змін, банківська система залишиться стабільною, а це — основа для будь-якої країни, що воює [3].

Війни та різні територіальні конфлікти зазвичай мають локальний характер, хоча про них і говорить увесь світ. Проте найбільші проблеми та небезпеки завжди залишаються саме там, де тривають бойові дії, і зачіпають насамперед національний рівень. Сьогоднішні воєнні виклики дуже тісно пов'язані з тим, які рішення приймають політики та як працює дипломатія. Саме від здатності вести переговори зараз залежить, чи вдасться зберегти стабільність окремих підприємств та всієї економіки країни загалом. У такий час завдання керівників теж стають іншими. Тепер фокус уваги переходить від звичайного покращення соціальних процесів до розв'язання гострих гуманітарних проблем. На перший план виходить психологічна підтримка людей та допомога тим, хто опинився у скруті. Крім того, для будь-якої організації стає критично важливим просто зберегти свій колектив. Керівникам доводиться шукати способи, як втримати персонал і підтримати працівників навіть тоді, коли умови праці стають абсолютно нестабільними та непередбачуваними [1].

Щоб досягти головних цілей в управлінні, мало просто мати професійних працівників — потрібні ще й сильні лідери на чолі. Як показує досвід, успіх і конкурентність будь-якого проєкту багато в чому залежать від того, наскільки розвинені лідерські якості у його керівника. Якщо дивитися на це з точки зору психології, то лідерство — це передусім вміння надихати людей, об'єднувати їх у команду та впевнено вести до спільного результату. Сучасний керівник сьогодні просто зобов'язаний мати критичне мислення, вміти легко спілкуватися з людьми, бути креативним та володіти багатьма іншими важливими навичками. Проте зараз помітно, що старі методи підготовки таких лідерів уже не відповідають сучасним вимогам. Особливо це відчутно зараз, коли Україна тримає курс на євроінтеграцію, що потребує від керівництва набагато ширших компетенцій, ніж раніше. Саме тому ці питання зараз потребують серйозного вивчення, щоб ми могли оновити підходи до навчання справді ефективних лідерів [2].

Сьогодні Україна, та й увесь світ, переживають період, коли водночас зібралось дуже багато криз. Усе почалося з пандемії COVID-19, а потім переросло у повномасштабну війну, що супроводжується постійною економічною нестабільністю та змінами у суспільстві. Ми опинилися у новій реальності, де старі методи управління вже просто не працюють. Тепер те, чи виживе компанія, залежить насамперед від менеджерів: від їхньої здатності бути гнучкими, швидко адаптуватися до змін та проявляти лідерські якості в умовах повної невідомості. Війна лише прискорила ті зміни, які почалися ще під час пандемії. Якщо раніше в управлінні більше уваги приділяли технологіям та механічним процесам, то зараз усе обертається навколо людини. Головним завданням стало збереження людського потенціалу та захист від демографічних і фінансових ризиків. Бізнесу зараз важливо не просто заробити, а елементарно вижити. У результаті з'являється зовсім інший підхід до менеджменту. Він будується на вмінні приймати рішення миттєво, співпрацювати з іншими організаціями та створювати ефективні плани відновлення після кризи, що зрештою формує нову, більш стійку культуру управління [1].

Сьогодні головним спільним ризиком для всього українського бізнесу є повномасштабна війна та всі ті наслідки, які вона несе зараз і принесе в майбутньому. З часом одні загрози для банків стають меншими, а інші, навпаки, виходять на перший план. Саме тому банкам зараз критично важливо мати гнучку систему управління цими ризиками, щоб вони могли миттєво реагувати на будь-які зміни в країні. Через воєнний стан ситуація у фінансовій сфері стала максимально непередбачуваною. Підприємці опинилися у скрутному становищі: стало набагато важче підтримувати стабільний обіг грошей, зросла ймовірність того, що кредити не будуть повернуті, а багато активів та майна опинилися під загрозою фізичного знищення. У таких умовах бізнес потребує від банків та держави значно швидших рішень і точних дій, щоб встигати за всіма викликами, які щодня підкидає зовнішнє середовище [3].

Коли в компанії є справжній лідер, це відразу помітно за тим, як чітко організована робота та як легко спілкуються між собою люди. Головне вміння такого керівника полягає в тому, щоб створити таку систему, яка допомагатиме всім впевнено йти до поставленої мети. Зараз час такий, що менеджер повинен мати дуже добре аналітичне мислення. Це допомагає не просто виходити зі складних ситуацій, а й помічати нові круті можливості для розвитку там, де інші їх не бачать. Без таких

навичок сьогодні важко досягти якихось серйозних результатів. Якщо розібрати самі принципи того, як зараз мають розвиватися лідери, то на перший план виходять такі фактори як:

- системність: потрібно розвивати всі якості лідера одночасно і рівномірно, не забуваючи про жодну важливу деталь. Усе в характері та знаннях керівника має працювати як один злагоджений механізм.

- постійне вдосконалення: лідер ніколи не зупиняється на досягнутому і завжди шукає способи стати кращим у своїй справі.

- практична спрямованість: усі знання мають бути корисними в реальній роботі, а не залишатися теорією на папері.

- саморозвиток: важливо, щоб у керівника було власне бажання вчитися. Це стосується і цифрових навичок, і вміння максимально використовувати свій потенціал. Тільки той, хто постійно працює над собою, зможе вести за собою інших [2].

Отже, бути лідером в умовах змін та умовах війни є складним завданням, тому що потрібно бути завжди рішучим та йти вперед до своєї мети, добиватись цілей та мати напрям в якому йому рухатись, кожен повинен мати в собі лідерські здібності, адже, без них людям важко адаптовуватись, продовжувати свою діяльність та бути сильним конкурентом на ринку. Варто пам'ятати що на сьогодні лідерство це не лише про прибуток та верховенство, а і про виживання, сучасний лідер повинен критично мислити та бути людиноцентричним, будуючи умови для постійного розвитку підприємства.

Список посилань на джерела

1. Бей Г. В., Синиченко А. В. Менеджмент у часи невизначеності та криз: трансформація управлінської парадигми України. Економіка та суспільство. 2025. № 79.

2. Копчак Ю. С., Воскобійник С. Я., Семенченко Т. О. Лідерство в епоху змін: ключові навички. Філософія та управління. 2025. № 5 (9).

3. Лепейко Т. І., Максаков Є. В. Концептуальні засади адаптивного менеджменту в комерційному банку в умовах воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 3. С. 98–102.

Микитюк О.І.,*

студентка 1 курсу спеціальності D3 «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

АДАПТАЦІЯ ДО ПРАЦІ ТА ФАКТОРИ ЇЇ МОТИВАЦІЇ У БІЗНЕСІ

Адаптація до праці є важливим етапом у професійному становленні кожного працівника та ефективному функціонуванні будь-якої компанії. Вона охоплює процес пристосування людини до нових умов роботи, вимог трудової діяльності, соціального середовища колективу та організаційної культури. В сучасних умовах швидких змін у економіці та технологіях проблема адаптації працівників набуває особливої актуальності, адже від її успішності залежить продуктивність праці, задоволеність роботою та стабільність кадрового складу [1].

Адаптація до праці має комплексний характер і включає кілька основних аспектів. По-перше, професійна адаптація – це комплексна система заходів, яка покликана перевірити правильність вибору конкретної професії та сприяти процесу пристосування особи до психологічних, фізіологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності на виробництві, успішному професійно-трудовому самовизначенню особистості [2]. Працівник повинен зрозуміти специфіку роботи, технологічні процеси та вимоги до якості виконання завдань. По-друге, соціалізація - це процес під час якого нові члени колективу сприймають установки, цінності й норми, необхідні для того, щоб бути прийнятим до нього, а також налагоджують взаємини з колегами та керівництвом [3]. По-третє, організаційна адаптація, що включає ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку, структурою підприємства та особливостями управління.

На нашу думку, успішна адаптація працівника значною мірою залежить від умов, створених роботодавцем. Важливу роль відіграє також система наставництва, коли досвідчені працівники допомагають новачкам швидше освоїтися на робочому місці [4]. Окремо варто приділити увагу наявності та доведення до відома працівників чітких інструкцій. Важливою також є підтримка керівництва, сприятливий психологічний клімат у колективі [5]. Якщо працівник відчуває підтримку та розуміння, процес адаптації проходить швидше і з меншими труднощами.

Тісно пов'язана з адаптацією - мотивація праці, яка виступає рушійною силою трудової діяльності людини. Мотивація визначає бажання працівника ефективно працювати, досягати високих результатів і розвиватися професійно [6]. Фактори мотивації можна поділити на матеріальні та нематеріальні [7].

До матеріальних факторів належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги [8]. Вони є базовими стимулами, які забезпечують задоволення основних потреб працівника. Справедлива оплата праці підвищує рівень задоволеності роботою та сприяє зменшенню плинності кадрів. Однак лише матеріальних стимулів недостатньо для забезпечення високої ефективності праці.

Нематеріальні фактори мотивації мають не менш важливе значення. Серед них можна виокремити визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, професійний розвиток, цікавість роботи, автономію у прийнятті рішень. Важливим є також психологічний комфорт, доброзичливі стосунки в колективі та відчуття причетності до спільної справи. Саме ці чинники формують внутрішню мотивацію працівника, яка є більш стійкою та ефективною у довгостроковій перспективі.

Окрему роль відіграють індивідуальні особливості людини, такі як рівень освіти, досвід, цінності, життєві орієнтири. Для одних працівників головним стимулом є матеріальна винагорода, для інших - можливість самореалізації або соціальне визнання [8]. Тому ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби та особливості кожного працівника.

На нашу думку, успішна адаптація сприяє підвищенню мотивації, адже працівник починає впевнено виконувати свої обов'язки, відчуває себе частиною колективу та бачить перспективи розвитку. У свою чергу, високий рівень мотивації прискорює процес адаптації, оскільки працівник проявляє ініціативу, зацікавленість та готовність до навчання. У сучасних умовах організації все більше уваги приділяють створенню ефективних систем адаптації та мотивації персоналу.

Впроваджуються програми введення в посаду, тренінги, корпоративні заходи, системи оцінювання та стимулювання працівників. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й сформувати лояльність працівників до організації. Саме тому адаптація до праці та мотивація персоналу є ключовими складовими ефективної трудової діяльності та сталого розвитку будь-якої організації. Процес адаптації забезпечує входження працівника в нове професійне середовище, сприяє формуванню необхідних навичок, засвоєнню норм і цінностей колективу, а також підвищує впевненість у власних можливостях. Водночас мотивація виступає внутрішнім і зовнішнім стимулом, що визначає рівень активності, відповідальності та зацікавленості працівника у досягненні високих результатів [6].

Ефективність адаптації значною мірою залежить від правильно організованої системи мотивації. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє не лише залучити працівника до роботи, а й утримати його, забезпечити його професійне зростання та розвиток [7]. Важливо, щоб мотиваційна система була гнучкою, справедливою та орієнтованою на потреби конкретної особистості, оскільки універсального підходу до всіх працівників не існує.

Сучасні організації повинні приділяти значну увагу створенню сприятливих умов для адаптації нових працівників: впроваджувати програми наставництва, забезпечувати підтримку з боку керівництва, формувати позитивний психологічний клімат у колективі. Одночасно необхідно розвивати ефективні системи мотивації, що враховують як економічні, так і соціально-психологічні аспекти праці.

Таким чином, гармонійне поєднання адаптаційних процесів і мотиваційних факторів сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності роботою та зниженню плинності кадрів. У довгостроковій перспективі це забезпечить конкурентоспроможність організації, її стабільність та здатність до інноваційного розвитку, а також створить умови для повної реалізації потенціалу кожного працівника.

Список посилань на джерела

1. Адаптація персоналу: види, методи, етапи та задачі. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/adaptaciya-personalu-vidi-metodi-etapi-ta-zadachi/>
2. Поняття і види адаптації персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/45/3095.html>
3. Адаптація як пристосування працівника до умов праці в державному органі. Держслужбовець, № 7, Липень, 2018. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/july/issue-7/article-37777.html>
4. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/163.pdf
5. Адаптація персоналу: етапи, методи та цифрові рішення. URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/adaptaciya-personalu-etapi-metodi-ta-cifrovi-rishennya>
6. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>

7. Нематеріальна мотивація співробітників: види та приклади нематеріальної мотивації персоналу. Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>

8. Васюта В.Б., Булбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка, 2016, №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>

**Науковий керівник: Бондар Ганна Леонідівна – к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Сапожнікова П.І.*,
здобувач вищої освіти,
кафедра маркетингу та реклами
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗМІН

У сучасному світі, що характеризується швидкими трансформаціями, кризами та високим рівнем невизначеності, ефективне лідерство стає ключовим фактором успішності організацій і команд. Зміни можуть бути спричинені економічними, політичними, технологічними або соціальними чинниками, і саме здатність керівника адаптуватися та вести за собою людей визначає результат.

Перш за все, важливою характеристикою сучасного лідера є гнучкість мислення. Умови невизначеності потребують швидкого прийняття рішень за браку повної інформації. Тому керівник повинен уміти працювати з ризиками, оцінювати альтернативи та бути готовим коригувати стратегію в процесі її реалізації. Гнучкість також означає відкритість до нових ідей і здатність навчатися.

Другим ключовим аспектом є комунікація. У періоди змін працівники часто відчують тривогу, невпевненість і страх перед майбутнім. Лідер повинен забезпечити прозору, регулярну та чесну комунікацію. Важливо не лише інформувати команду про зміни, але й пояснювати їх причини, очікувані результати та роль кожного співробітника. Це підвищує довіру та знижує рівень стресу.

Наступним важливим елементом є емоційний інтелект. Лідер має вміти розпізнавати емоції членів команди, підтримувати їх та створювати психологічно безпечне середовище. У таких умовах люди більш відкриті до співпраці, інновацій та відповідальності. Емпатія допомагає керівнику не лише зберегти команду, але й посилити її згуртованість.

Особливу роль відіграє формування культури довіри та автономії. У нестабільних умовах централізоване управління часто є неефективним. Делегування повноважень, розвиток самостійності співробітників та підтримка ініціативності сприяють швидшій адаптації до змін. Команди, які мають свободу дій, здатні оперативніше реагувати на виклики.

Ще одним важливим аспектом є стратегічне бачення. Лідер повинен не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх. Навіть у хаотичних умовах необхідно зберігати орієнтир і формувати чітке бачення майбутнього. Це дає команді відчуття напрямку та сенсу роботи, що особливо важливо в періоди нестабільності.

Також важливою є здатність до управління змінами. Це включає планування, впровадження та закріплення змін у діяльності команди. Лідер повинен розуміти, що будь-які трансформації викликають опір, тому необхідно працювати з цим опором, залучати співробітників до процесу змін та демонструвати їхні переваги.

Не менш значущим є розвиток командної стійкості (resilience). Це здатність команди відновлюватися після труднощів і продовжувати ефективно працювати. Лідер повинен підтримувати баланс між результативністю та добробутом співробітників, запобігати вигоранню та сприяти розвитку навичок саморегуляції.

Крім того, важливим є використання сучасних технологій та цифрових інструментів. В умовах віддаленої роботи або гібридних форматів керівник має забезпечити ефективну взаємодію в команді через онлайн-платформи, системи управління проектами та інші інструменти. Це дозволяє зберігати продуктивність навіть за фізичної дистанції.

У підсумку, лідерство та управління командами в умовах невизначеності й постійних змін постає як складний, багатовимірний процес, що вимагає від керівника не лише професійних знань і управлінських навичок, а й високого рівня особистісної зрілості. Сучасний лідер - це не просто організатор чи контролер, а насамперед провідник змін, який здатен формувати середовище довіри, стабільності та розвитку навіть у турбулентних умовах.

Ефективність управління в таких обставинах значною мірою залежить від здатності лідера поєднувати стратегічне бачення з тактичною гнучкістю. З одного боку, важливо зберігати чітке розуміння довгострокових цілей і напрямку руху організації чи команди. З іншого - бути готовим оперативно змінювати підходи, інструменти та рішення відповідно до нових викликів. Саме така динамічна рівновага дозволяє уникнути хаосу та водночас не втратити актуальність дій.

Не менш важливим є людський фактор. У періоди невизначеності саме люди стають головним ресурсом і водночас найбільш уразливою ланкою. Тривога, страх втрати стабільності, емоційне виснаження можуть суттєво знижувати ефективність роботи. Тому лідер повинен виступати джерелом підтримки, впевненості та натхнення. Розвинений емоційний інтелект, емпатія та здатність слухати дозволяють краще розуміти потреби команди та своєчасно реагувати на них.

Отже, ефективне лідерство в умовах невизначеності та постійних змін є комплексним явищем, що поєднує стратегічне мислення, гнучкість, емоційну зрілість і високий рівень комунікаційних навичок. Сучасний керівник повинен не лише реагувати на виклики, а й формувати середовище, у якому команда здатна адаптуватися, розвиватися та досягати результатів навіть у складних обставинах.

Ключову роль відіграє вміння підтримувати баланс між досягненням цілей і турботою про людей, адже саме команда є основним ресурсом організації. Лідер, який інвестує у розвиток довіри, автономії та стійкості команди, отримує значну перевагу в умовах нестабільності.

Таким чином, лідерство сьогодні - це не лише управління процесами, а передусім управління змінами, людьми та сенсами. Саме такі керівники здатні забезпечити довгостроковий успіх організацій у світі, що постійно трансформується.

Список посилань на джерела

1. Коттер Дж. П. *Лідерство та зміни*. Київ: Основи, 2019.
2. Гоулман Д. *Емоційний інтелект*. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018.
3. Сенге П. *П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається*. Львів: Літопис, 2020.
4. Heifetz R., Linsky M. *Leadership on the Line*. Harvard Business Review Press, 2002.
5. Yukl G. *Leadership in Organizations*. Pearson Education, 2013.
6. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report*. 2023.
7. Harvard Business Review. *Leading Through Uncertainty*. 2020–2024.

Огородня В.С. *,
студентка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ

Актуальність дослідження проблематики управління розподіленими командами в контексті воєнної кризи в Україні набуває безпрецедентного наукового та практичного значення. Повномасштабна збройна агресія кардинально трансформувала дистанційну форму зайнятості з факультативної організаційної опції на стратегічний механізм забезпечення операційної безперервності та виживання бізнесу [3]. В умовах перманентної непередбачуваності, загострення безпекових ризиків та вимушеної релокації персоналу традиційні управлінські концепції виявилися функціонально недостатніми. Конкурентоспроможність підприємств, передусім у технологічному секторі, нині прямо корелює із здатністю менеджменту гарантувати психологічну безпеку, технологічну резилентність та ефективність організаційних комунікацій, що зумовлює необхідність переходу до гуманістичної парадигми кризового управління.

Управління розподіленими командами являє собою процес цілеспрямованого керівництва робочими групами, члени яких є географічно дислокованими і здійснюють взаємодію переважно із застосуванням цифрових комунікаційних технологій [2]. У довоєнний період цей підхід орієнтувався на оптимізацію часових зон та максимізацію індивідуальної і колективної продуктивності. Проте в умовах кризового стану країни його змістовне наповнення зазнало суттєвої трансформації. Розподілена команда стала маркером кризової організаційної дисперсії, вимушеної внутрішньої та зовнішньої релокації, а управління нею перетворилося на інструмент забезпечення операційної стійкості суб'єктів господарювання [3]. Це висуває перед менеджерами вимогу переорієнтуватися з досягнення стандартних KPI на пріоритет

збереження фізичної та ментальної безпеки співробітників як фундаментальної умови підтримання їх дієздатності.

Управління в умовах воєнного часу ґрунтується на двох концептуальних засадах: адаптивності організаційних процесів та людиноцентричності управлінських рішень.

По-перше, впроваджується принцип асинхронної адаптивності. Традиційна управлінська орієнтація на синхронну організацію праці та жорсткі часові регламенти виявляється дисфункціональною в умовах ризиків раптового переривання зв'язку, аварійних відключень електроенергії або оголошення повітряної тривоги. Менеджери вимушені імплементувати пріоритет завершення завдань незалежно від нормованого робочого часу, декомпозуючи масштабні проєкти на автономні, функціонально завершені модулі. Такий підхід унеможливорює паралізацію усього виробничого процесу внаслідок локальних операційних збоїв. Критичним інструментальним елементом стає асинхронна комунікація із систематичною документацією управлінських рішень, що мінімізує організаційну залежність від синхронного обміну інформацією.

По-друге, менеджмент бере на себе розширену відповідальність за баланс між виробничими завданнями та безпекою персоналу. Це якісно новий управлінський виклик, за якого прийняті рішення безпосередньо детермінують фізичну безпеку співробітників. Впроваджуються гнучкі графіки та корпоративні політики, що надають працівнику право без будь-яких санкцій припиняти виконання робочих функцій у разі виникнення безпекової загрози. Для релокованих команд функціонал управління розширюється до координації логістичного супроводу, сприяння у вирішенні житлових питань та забезпечення необхідним технічним обладнанням на новому місці перебування.

По-третє, детермінантою ефективного управління стає психологічна резилентність та організаційна згуртованість. В умовах колективної психологічної травми менеджмент зобов'язаний культивувати організаційну культуру емпатії та взаємної підтримки з огляду на підвищений рівень тривожності персоналу. Керівники систематично організовують неформальні віртуальні наради без фіксованого порядку денного з метою підтримання соціальних зв'язків у команді. Стратегічним елементом підтримки є реалізація програм психологічної допомоги та запровадження гнучкої відпускної політики [1]. Керівництво забезпечує інформаційну транспарентність, своєчасно і відкрито інформуючи персонал про фінансовий стан та стратегічні орієнтири компанії, що сприяє нейтралізації деструктивних чуток і запобіганню паніці.

Нарешті, з огляду на критичну залежність команд від безперебійного зв'язку та безперервного електропостачання, менеджмент здійснює цілеспрямовані інвестиції у технологічну інфраструктурну стійкість. Це передбачає забезпечення ключових фахівців резервними джерелами електроживлення — зарядними станціями та портативними акумуляторами. Компанії також створюють або орендують так звані «пункти незламності» — спеціально оснащені коворкінгові простори у відносно безпечних регіонах, де працівникам гарантовано стабільний доступ до електроенергії та широкосмугового інтернету [3].

Досвід функціонування українських підприємств в умовах безпекової кризи переконливо засвідчив, що ефективний менеджмент розподілених команд еволюціонує у напрямі гуманістичної управлінської парадигми. Організаційний успіх у цих обставинах визначається перманентною процесною гнучкістю, пріоритетністю безпеки персоналу над короткостроковими показниками продуктивності та системною, емпатійно орієнтованою підтримкою людського капіталу. Зазначені організаційно-управлінські характеристики уможливають збереження вітчизняним бізнесом не лише високого рівня операційної стійкості, але й інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів.

Список посилань на джерела

1. IT Ukraine Association. Головна сторінка. URL: https://itukraine.org.ua/files/it_on_war.pdf.
2. Разом і де завгодно. Києво-Могилянська Бізнес-Школа. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/work-together-anywhere>.
3. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/>.

**Науковий керівник: Забурмеха Євгена Михайлівна – к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Сойма Л.В. *,
*студентка 1 курсу спеціальності ДЗ «Маркетинг»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ СТРЕСУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна глобальна економіка стикається з безпрецедентними викликами: від геополітичної нестабільності до стрімких технологічних змін. У цьому контексті традиційні підходи до менеджменту, які базуються виключно на адміністративному контролі та жорсткій ієрархії, втрачають свою ефективність. Стрес та невизначеність стають постійними супутниками робочого процесу, що безпосередньо впливає на економічні показники підприємств. За даними звіту Gallup «State of the Global Workplace 2023», низька залученість персоналу та високий рівень стресу коштують світовій економіці близько 8,8 трлн доларів США, що становить 9% світового ВВП [2].

У таких умовах на перший план виходить концепція емоційного інтелекту (EI) лідера. Здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей перестає бути просто «м'якою навичкою» (soft skill), а трансформується у критично важливий управлінський ресурс. Метою цієї роботи є аналіз емоційного інтелекту як ключового інструменту антикризового менеджменту, що дозволяє не

лише зберегти людський капітал, але й забезпечити сталий розвиток організації в умовах турбулентності.

Емоційний інтелект, визначений Деніелом Гоулманом, є не просто набором особистих якостей, а структурованою моделлю, критичною для ефективності лідерства. Вона складається з чотирьох ключових сфер: самосвідомість (розуміння власних емоцій), самоконтроль (управління власними реакціями), соціальна свідомість (емпатія, розуміння емоцій інших) та управління стосунками (вплив, наставництво, врегулювання конфліктів) [3].

Управлінський аспект ЕІ полягає в переході від директивного менеджменту до резонансного лідерства. Лідер з високим ЕІ здатний керувати настроєм команди, створюючи сприятливий емоційний клімат, який, відповідно до економічної теорії людського капіталу, максимізує віддачу від інвестицій в персонал. Згідно з дослідженнями McKinsey & Company, керівники з високим рівнем соціального та емоційного лідерства керують командами, продуктивність яких на 20% вища[4].

Ключовим механізмом, через який ЕІ впливає на ефективність управління, є створення психологічної безпеки. Дослідниця Емі Едмондсон визначає її як переконання членів команди, що вони не будуть покарані чи принижені за висловлювання ідей, запитання, помилки або критики [1].

Ця концепція набула особливої ваги після дослідження Project Aristotle (Google), яке мало на меті визначити, що робить команду ефективною. Після аналізу 180 команд, Google виявив, що найбільш важливим фактором (першим з п'яти) була саме психологічна безпека, а не індивідуальні здібності чи стаж роботи членів команди. Це довело, що когнітивний потенціал команди (здатність до інновацій та навчання) може бути розкритий лише в безпечному емоційному середовищі.

Лідер, який демонструє емпатію та свідомо створює довіру, не шукає винних у кризовій ситуації, а фокусується на системних причинах помилок. Це стимулює працівників до раннього виявлення проблем, що значно знижує трансакційні витрати на їх виправлення на пізніших етапах. У стані невизначеності (VANI-світ) працівники орієнтуються на емоційну реакцію свого лідера. Якщо керівник зберігає спокій та демонструє впевненість (навіть якщо внутрішньо він відчуває тривогу), це діє як «емоційний якор» для команди, мінімізуючи паніку.

У кризових умовах ЕІ лідера стає незамінним інструментом для боротьби з когнітивними викривленнями (наприклад, ефект підтвердження або тунельне бачення), які підсилюються стресом. Антикризовий підхід, заснований на ЕІ, має дві ключові функції. По-перше, зменшення емоційного шуму: лідер забезпечує чітку, структуровану комунікацію, що зменшує плутанину, а високий самоконтроль дозволяє приймати рішення на основі фактів, а не страху. По-друге, розширення інформаційного поля: психологічна безпека гарантує, що критична або незручна інформація буде донесена до керівництва, що дозволяє приймати більш об'єктивні та обґрунтовані стратегічні рішення. Це є критичним для збереження конкурентних переваг організації та підтримки ефективності управління в умовах економічної нестабільності.

Ефективність емоційного інтелекту в управлінні підтверджується і кількісними даними. За аналітичними звітами Deloitte, компанії, у яких сформована культура добробуту та підтримки, демонструють на 20–30% вищу залученість персоналу та

значно нижчий рівень пропусків через хворобу. Такий результат багато в чому зумовлений стилем керівництва, що базується на емпатії, прозорій комунікації та стресостійкості. Крім того, дослідження McKinsey вказують на те, що організації з високим рівнем адаптивного лідерства, яке прямо впливає з емоційної компетентності менеджерів, значно швидше відновлюються після економічних шоків [5]. Це пояснюється здатністю таких компаній ефективніше інтегрувати інновації, забезпечувати інклюзивність у процесах прийняття рішень і зберігати продуктивність команди навіть у періоди турбулентності.

Таким чином, емоційний інтелект постає як один із ключових інструментів сучасного менеджера, що забезпечує стійкість організації в умовах стресу та економічної невизначеності. Емоційний інтелект трансформується з додаткової компетенції у стратегічний імператив сучасного лідерства. В умовах високої турбулентності ринків, здатність лідера до самоконтролю та емпатії є економічно обґрунтованою, оскільки вона прямо корелює зі зниженням трансакційних витрат, пов'язаних із плинністю кадрів та вигоранням.

Лідер, озброєний високим ЕІ, є не просто емпатичною особою, а архітектором стійких команд, здатних до навчання та швидкої адаптації в умовах глобальної нестабільності. Таким чином, ЕІ є найважливішим інструментом сучасного менеджера, що забезпечує не тільки емоційну, але й фінансову стабільність підприємства.

Список посилань на джерела

1. Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
2. Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Washington, D.C.
3. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
4. McKinsey & Company. (2021). *Psychological safety and the critical role of leadership development*.
5. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva.

** Науковий керівник: Вишневська Тамара Андріївна – асистент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

Янішин Р.І. *,

студент 1 курсу спеціальності D3 «Менеджмент»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛІДЕРА

У сучасному науковому дискурсі штучний інтелект посідає центральне місце як технологія, якій приписується потенціал вирішення широкого спектру бізнес-завдань. Однак, на нашу думку, практичний досвід роботи з організаціями демонструє, що ефективність впровадження ШІ не є самодостатньою. Штучний інтелект не функціонує як заміна управлінських компетенцій керівника. Натомість,

інтеграція ШІ у робочі процеси актуалізує та посилює значення людиноцентричних лідерських якостей.

Вважаємо, що технології здатні змінити управління командами особливо зараз, коли український бізнес працює в надзвичайно складних умовах. Тому критично необхідною є швидкість, гнучкість і здатність бізнесу піклуватись про своїх працівників. Відповідно, саме тут інновації можуть бути максимально ефективними.

Коли компанія вирішує впровадити в свої робочі процеси штучний інтелект, на початковому етапі очікування керівництва є дуже високими, проте статистичні показники можуть показувати інші результати. Дослідження компанії McKinsey виявило, що 92 % компаній планують збільшити свої інвестиції у ШІ протягом наступних років [1], але лише 1 % керівників вважають, що їхні організації реально досягли зрілості у використанні цих технологій [1]. Тобто, недостатньо оформити підписку на умовний ChatGPT, справжня готовність компанії до технологічних змін настає тоді, коли алгоритми ШІ глибоко вбудовані у щоденні процеси. Більшість організацій застрягають на етапі базових експериментів і бояться довірити машинам щось серйозне.

Дослідження управлінської практики виявляють, що значна частина робочого часу менеджерів витрачається на виконання рутинних операційних завдань: актуалізацію статусів проєктів, підготовку звітної документації та координацію комунікаційних процесів. Саме тому, застосування сучасних технологій штучного інтелекту демонструє потенціал оптимізації внутрішньокomандної комунікації та підвищення ефективності обробки інформаційних потоків [2].

Наведемо як приклад трансформацію процесу документування підсумків робочих зустрічей. Традиційний підхід до формування follow-up документації характеризувався значними часовими витратами (до 30 хвилин на один протокол) та ризиком втрати критичної інформації, а сучасні рішення, зокрема Zoom AI Companion, забезпечують автоматизоване транскрибування та структурування ключових тез обговорень. Аналогічно, платформа Asana через функціонал Asana Intelligence реалізує автоматичне оновлення статусів завдань та генерацію проєктів комунікаційних повідомлень [3].

Саме завдяки цим змінам менеджер нарешті перестає бути просто контролером таблиць і стає справжнім лідером для своїх людей. Жоден метод управління вже не працює ідеально. Тому компанії починають змішувати різні методології, поєднуючи підходи Agile, Waterfall та Kanban [3]. Штучний інтелект відіграє тут ключову роль. Саме він дозволяє успішно поєднати чітку структурованість класичних методів із гнучкістю нових підходів [2]. Спеціальні ШІ-платформи можуть сканувати проєкт та знаходити слабкі місця заздалегідь [3]. Вони повідомляють про застарілі компоненти ще до того, як проблема стане критичною, що дає командам час на реакцію [3].

На нашу думку, важливо приділити особливу увагу українському контексту ведення бізнесу у надскладних умовах. Відключення світла та повітряні тривоги змушують команди працювати асинхронно, й управління бізнесом потребує розробки комплексної й гнучкої стратегії з ризик-менеджменту. За таких обставин впровадження технологій – це нагальна необхідність для бізнесу. Наприклад, у проєкті «ZMINA: Rebuilding» для моніторингу статусів задач активно використовували автоматизацію через спеціальних ботів у Slack [3]. Коли члени

команди не можуть вийти на зв'язок синхронно, ці боти збирають інформацію від кожного, щойно людина з'являється в мережі, і формують картину для лідера [3]. Також менеджери активно використовують ChatGPT для швидкого перекладу текстів з української на англійську та структурування великих обсягів інформації [3], це економить години коштовного часу.

У сфері роботи з персоналом (HR), майже 88 % компаній у світі вже використовують алгоритми для підтримки своєї HR-діяльності [4]. Раніше рекрутер мав читати сотні резюме щодня і міг легко пропустити висококласного фахівця через звичайну втому. Тепер алгоритми здатні за короткий час обробляти величезні обсяги даних: вони сканують резюме, результати тестів та історію працевлаштування [4]. На основі цього машина автоматично оцінює придатність кандидатів на посади [4], завдяки цьому HR-фахівці можуть звільнитися від рутини й присвятити час живому спілкуванню та мотивації талантів.

Проте, незважаючи на позитивну динаміку від технологічних змін, відзначимо, що впровадження таких інструментів здатне виявити й проблеми. По-перше, використання ШІ у сфері управління персоналом має етичні дилеми [4]. Алгоритми навчаються на старих даних, тому можуть випадково скопіювати людські упередження або дискримінацію. По-друге, це величезний психологічний бар'єр. Працівники часто бояться нових технологій і відчують недовіру до автоматизованих рішень [5]. Коли ШІ забирає рутину, людям доводиться виходити із зони комфорту. Саме тому лідерам критично важливо розвивати в команді цифрову грамотність [5]. Дослідження показують, що це працює найкраще там, де створено безпечне середовище для навчання [5]. Керівник має допомогти людям зрозуміти: технології не замінять фахівця, але фахівець із ШІ точно замінить того, хто відмовився вчитися.

Щоб подолати цей страх, компаніям потрібно змінити підхід. У звітах McKinsey використовується термін - «суперагентність» [5]. Це стан, коли людина отримує від алгоритмів «суперсили», які багаторазово підсилюють її власну продуктивність та креативність [5]. Тобто важливо не просто автоматизувати процес і звільнити людину, а в тому, щоб зробити її сильнішою. Людина залишається в центрі процесу і приймає рішення, а ШІ просто виконує технічну роботу і знімає бар'єри. Якщо технологія добре рахує цифри і пише звіти, то лідер має фокусуватися на людях. Головним викликом стає вміння знайти баланс між холодними даними алгоритмів та людським судженням [5]. Алгоритм може побачити, що продуктивність впала, але тільки живий керівник зрозуміє, що людина емоційно вигоріла через війну. Тут на перше місце виходить емоційний інтелект керівника. Ті лідери, які вміють поєднувати свій емоційний інтелект з підказками ШІ, набагато краще справляються з роботою [5]. Вони стають менше схожими на наглядачів і перетворюються на наставників.

Також, на нашу думку, існує велика проблема, яка полягає у високих вимогах до якості вхідної інформації [2]. Компаніям дуже складно адаптувати свої існуючі процеси під вимоги нових технологій [2]. Тому перед впровадженням інновацій треба спочатку навести елементарний лад у роботі.

Отже, штучний інтелект в управлінні командами - це нова реальність. Технології звільняють людей від рутини, бюрократії, рятують процеси під час кризових ситуацій і допомагають приймати швидкі рішення, але ці можливості

приносять нові виклики. Лідерам доводиться боротися зі страхами команд, вирішувати етичні дилеми та підтримувати якість даних. Технології не роблять лідера зайвим - вони роблять його роль ще важливішою, коли рутину виконує машина, на перший план виходить людяність, емпатія та вміння підтримати. Успішний менеджер майбутнього - це той, хто володіє алгоритмами, але ніколи не забуває про людяність, свою команду. Тому, на нашу думку, яким би розумним і швидким не був алгоритм, він завжди залишатиметься лише інструментом. Справжнім каталізатором майбутнього успіху є і будуть живі людські зв'язки. Коли бізнес дбає про добробут, емоційну стійкість та довіру всередині команди, він будує міцний фундамент антикризової стійкості.

Список посилань на джерела

1. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. McKinsey. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>.
2. Ноздріна Л. В. Використання штучного інтелекту в управлінні проєктами ІТ-галузі / Вісник Львівського університету. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/13750/14187>.
3. Як ШІ змінює управління проєктами в 2025 році: 5 основних трендів. Tracy.tech. URL: <https://tra.cy/uk/blog/how-ai-is-changing-project-management-in-2025-5-key-trends>.
4. Які етичні дилеми можуть бути пов'язані з використанням штучного інтелекту у сфері HR. UCG. URL: <https://ucg.in.ua/article/yaki-etichni-dilemi-mozhut-buti-povyazani-z-vikoristannyam-shtuchnogo-intelektu-u-sferi-hr-2/>.
5. AI in Team Leadership: 5 Key Challenges and the Opportunities They Unlock. KnowledgeBrief. 2025. URL: <https://www.knowledgebrief.com/hot-topic/ai-in-team-leadership-5-key-challenges-and-the-opportunities-they-unlock>.

**Науковий керівник: Бондар Ганна Леонідівна – к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

Курей О.А.*

*к.е.н., доцентка кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «УжНУ»*

Дешко І.І.

*студент 4 курсу спец.075 «Маркетинг»
ДВНЗ «УжНУ»*

ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: РЕГУЛЮВАННЯ РЕКЛАМНИХ ІНТЕГРАЦІЙ ТА РИЗИКИ В МИРНИЙ vs ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

У сучасних умовах цифровізації маркетингових комунікацій інфлюенс-маркетинг набуває статусу одного з провідних інструментів взаємодії брендів зі споживачами. Його розвиток зумовлений поєднанням персоналізації, інтерактивності та високого рівня довіри аудиторії до лідерів думок. Ключовою перевагою інфлюенс-маркетингу можна визначити довірчий характер комунікації. На відміну від традиційної реклами, яка часто сприймається як нав'язлива, контент інфлюенсерів органічно інтегрується в інформаційне середовище користувачів. Ефект соціального підтвердження забезпечує значний вплив рекомендацій інфлюенсерів на споживчі рішення [1; 2]. Таким чином, інфлюенсер виступає не лише носієм рекламного повідомлення, а й посередником довіри між брендом і аудиторією.

Важливими характеристиками є також можливість точного таргетування та креативність інфлюенсерського контенту. Особливо ефективними є nano- та micro-інфлюенсери, які формують вузькоспеціалізовані спільноти. Це дозволяє підвищити релевантність комунікацій та ефективність сегментації ринку [3; 4]. Крім того, двосторонній характер взаємодії у соціальних мережах сприяє формуванню стійких відносин між брендом і споживачем. Інфлюенсери адаптують рекламні повідомлення до очікувань аудиторії, що відкриває можливості для інноваційних підходів у маркетингових комунікаціях [5; 6].

Водночас інфлюенс-маркетинг супроводжується рядом ризиків. Найбільш значущим є репутаційний ризик, пов'язаний із поведінкою інфлюенсера. Оскільки аудиторія ототожнює бренд із конкретною особою, негативні дії інфлюенсера можуть безпосередньо впливати на імідж компанії [7]. Це зумовлює необхідність ретельного відбору партнерів і моніторингу їхньої діяльності.

Іншим проблемним аспектом є використання фейкових підписників і ботів, що ускладнює оцінку ефективності маркетингових кампаній і може призводити до нераціонального використання ресурсів [4; 8]. Також надмірна комерціалізація контенту здатна знижувати довіру аудиторії, що підкреслює необхідність балансу між рекламними та органічними повідомленнями [1].

Окрему увагу слід приділити етичним аспектам інфлюенс-маркетингу, зокрема прозорості комунікацій. Рекламний контент повинен бути чітко ідентифікований, що дозволяє уникнути введення споживачів в оману [6; 9]. У цьому контексті важливі роль відіграють міжнародні підходи до регулювання інфлюенс-маркетингу, що значною мірою сформовані на основі рекомендацій Федеральної торгової комісії

США (FTC). Основною вимогою рекомендацій є обов'язкове розкриття комерційних зв'язків між брендом та інфлюенсером. Принцип «clear and conspicuous» передбачає, що така інформація має бути зрозумілою, помітною та недвозначною для споживача [10; 11]. Важливе значення має також форма подання рекламного маркування: воно повинно розміщуватися на початку повідомлення, бути інтегрованим у контент і не приховуватися серед інших елементів [12]. Для відеоконтенту необхідним є як текстове, так і усне розкриття інформації.

Принцип достовірності передбачає обов'язок інфлюенсерів надавати правдиву інформацію про продукт і уникати оманливих тверджень. Недобросовісна реклама може не лише порушувати правові норми, а й підривати довіру аудиторії. Водночас сучасні дослідження свідчать, що прозорість комунікацій не знижує ефективність маркетингових кампаній, а навпаки сприяє формуванню довгострокової довіри [13].

В Україні регулювання рекламної діяльності здійснюється на основі Закону України «Про рекламу», положення якого поширюються і на цифрове середовище. Однією з ключових вимог є чітка ідентифікація реклами, що є особливо актуальним для нативного контенту інфлюенсерів. Використання відповідних позначень («реклама», «партнерський матеріал») є обов'язковим [14]. Важливим принципом є також достовірність інформації: реклама не повинна вводити споживачів в оману. У контексті інфлюенс-маркетингу це означає необхідність надання реальних відгуків та уникнення перебільшень. Законодавство також вимагає дотримання норм добросовісної конкуренції та етичних стандартів.

Сучасні зміни законодавства свідчать про адаптацію до цифрових реалій, зокрема поширення вимог на діяльність блогерів та інфлюенсерів, які фактично визнаються суб'єктами рекламної діяльності [15]. При цьому окрему увагу приділено принципу соціальної відповідальності реклами, що передбачає обмеження щодо просування потенційно небезпечних товарів та захист вразливих груп споживачів. Важливу роль відіграють також механізми саморегулювання, які сприяють формуванню професійних стандартів у сфері інфлюенс-маркетингу.

В умовах повномасштабної війни інфлюенс-маркетинг в Україні зазнає суттєвої трансформації, що зумовлює появу нових ризиків для брендових інтеграцій. На відміну від мирного часу, коли основними викликами були ефективність комунікацій та репутаційні аспекти співпраці, у воєнний період домінують соціально-етичні, політичні та інформаційні ризики, що значною мірою впливають на сприйняття брендів аудиторією. Передусім слід відзначити зростання репутаційних ризиків, пов'язаних із підвищеною соціальною чутливістю суспільства. В умовах війни будь-який комерційний контент оцінюється з позиції його доречності та етичності.

Суттєвим є також блок політичних та ідентифікаційних ризиків, коли значно посилюються вимоги до публічної позиції інфлюенсерів. Відсутність чіткої громадянської позиції або наявність зв'язків із країною-агресором може негативно вплинути як на самого інфлюенсера, так і на бренд, який з ним співпрацює.

Окрему групу становлять ризики інформаційної безпеки. Воєнний стан підвищує значущість контролю за поширенням інформації, зокрема щодо уникнення розголошення чутливих даних або поширення неперевіреної інформації, тому навіть непряме асоціювання бренду з дезінформаційним контентом може мати довгострокові негативні наслідки для його репутації [16].

Не менш важливими є також ризики невідповідності контенту соціальному контексту війни, операційні ризики (перебої з електропостачанням, обмеження доступу до інфраструктури, мобільність інфлюенсерів), ризики втрати довіри та автентичності. Крім того, зростає значення ризиків швидкого поширення негативної інформації, пов'язаних із феноменом «cancel culture». Соціальні мережі забезпечують високий рівень вірусності контенту, що може призводити до стрімкого масштабування репутаційних криз.

Таким чином, ключові вимоги до рекламних інтеграцій у діяльності інфлюенсерів включають: чітку ідентифікацію реклами; достовірність і прозорість інформації; дотримання етичних норм; соціальну відповідальність; спільну відповідальність учасників ринку. Дотримання цих вимог дозволить зменшити вплив ризиків брендових інтеграцій з українськими інфлюенсерами в умовах війни, мінімізація яких потребує комплексного підходу, що включає ретельний відбір інфлюенсерів, адаптацію контенту до соціального контексту, забезпечення прозорості комунікацій та впровадження механізмів антикризового управління.

Узагальнюючи, можна зазначити, що інфлюенс-маркетинг має значний потенціал у підвищенні ефективності маркетингових комунікацій. Водночас його успішне застосування потребує врахування ризиків, дотримання етичних стандартів та правових норм. Саме поєднання прозорості, відповідальності та стратегічного підходу забезпечує формування довіри споживачів і довгострокову ефективність комунікацій.

Список посилань на джерела

1. Lou C., Yuan S. Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust. *Journal of Interactive Advertising*. 2019. Vol. 19(1). P. 58–73
2. Валінкевич Н.Ю., Чернишова Т. Сучасні методи просування та стимулювання збуту туристичних послуг за допомогою соціальних мереж. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3661/3590> (дата звернення: 21.04.2026).
3. Kay S., Mulcahy R., Parkinson J. When less is more: The impact of micro-influencers on consumer behavior. *Journal of Marketing Management*. 2020. Vol. 36(3–4). P. 248–278
4. Маркетинг в умовах цифрової трансформації та глобальної інформатизації: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, проф. О.П.Косенко. Харків: НТУ «ХПІ», 2026. 297 с.
5. De Veirman M., Cauberghe V., Hudders L. Marketing through Instagram influencers. *International Journal of Advertising*. 2017. Vol. 36(5). P. 798–828
6. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. 2015 (12). С. 362–371.
7. Campbell C., Farrell J.J. More than meets the eye: Influencer marketing's functional components. *Business Horizons*. 2020. Vol. 63(4). P. 469–479
8. Boerman S. C. The effects of influencer marketing disclosure. *International Journal of Advertising*. 2020. Vol. 39(1). P. 1–20

9. Evans N. J., Phua J., Lim J., Jun H. Disclosing Instagram influencer advertising. *Journal of Interactive Advertising*. 2017. Vol. 17(2). P. 138–149
10. Traverse Legal. FTC Influencer Guidelines. 2026. URL: <https://www.traverselegal.com/blog/ftc-influencer-guidelines/> (дата звернення: 19.04.2026)
11. FTC Disclosure Requirements for Influencer Marketing: A Complete 2026 Guide. 2026. URL: <https://influenceflow.io/resources/ftc-disclosure-requirements-for-influencer-marketing-a-complete-2026-guide/> (дата звернення: 19.04.2026).
12. Influencer Advertising Guidelines. 2025. URL: <https://www.clickanalytic.com/influencer-advertising-guidelines/> (дата звернення: 19.04.2026)
13. Bertaglia T. et al. Influencer Self-Disclosure Practices on Instagram. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2407.09202> (дата звернення: 20.04.2026)
14. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 19.04.2026)
15. Пашкевич І. В Україні оновили закон «Про рекламу». Що він означає для блогерів та інфлюенсерів. РБК-Україна. 2023, 03 жовтня. URL: https://www.rbc.ua/rus/stylar/ukrayini-onovili-zakon-pro-reklamu-shcho-1696338684.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.04.2026)
16. Kshetri N., Voas J. The economics of fake news. *IT Professional*. 2017. Vol. 19(6). P. 8–12

СЕКЦІЯ 5. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*Артьомова В.В.**

студентка, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування національної економіки та визначила нові пріоритети зовнішньої політики України. За таких умов економічна дипломатія перетворилася на один із ключових інструментів забезпечення макроекономічної стійкості, залучення міжнародної фінансової допомоги та формування передумов для післявоєнного відновлення держави. Її значення виходить за межі традиційної дипломатичної діяльності та безпосередньо пов'язується із захистом економічних інтересів країни. Метою дослідження є визначення ролі економічної дипломатії України в умовах війни та обґрунтування її значення для післявоєнної відбудови держави.

Економічна дипломатія охоплює комплекс заходів, спрямованих на просування національних економічних інтересів, підтримку бізнесу, розширення ринків збуту та залучення інвестицій [1]. У воєнний період її функціональне навантаження суттєво

розширюється: поряд із традиційними завданнями з'являється необхідність забезпечення фінансової стабільності держави через мобілізацію міжнародної допомоги, включаючи кредити, гранти та інвестиційні ресурси. Координація співпраці з міжнародними фінансовими інституціями стає одним із визначальних чинників макроекономічної стабілізації [3].

У 2022–2024 роках Україна отримала значні обсяги міжнародної фінансової допомоги, що стало ключовим фактором підтримки економічної стабільності. За даними міжнародних організацій, загальний обсяг зовнішнього фінансування перевищив 100 млрд дол. США, включаючи гранти, кредити та макрофінансову допомогу [3]. Зокрема, Європейський Союз надав Україні понад 30 млрд євро макрофінансової підтримки, що дозволило забезпечити фінансування бюджетних видатків та стабілізувати фінансову систему держави. Практичним прикладом ефективної економічної дипломатії є реалізація програм співпраці з Міжнародним валютним фондом, які сприяли підтриманню макроекономічної стабільності та підвищенню довіри інвесторів.

Суттєвим напрямом економічної дипломатії є санкційна політика та зовнішньоекономічна співпраця. Використання дипломатичних каналів для посилення санкційного тиску на державу-агресора дозволяє обмежити її економічний потенціал та зміцнити міжнародну коаліцію підтримки України. Одночасно відбувається активізація співпраці з Європейським Союзом, що супроводжується лібералізацією торгівлі, спрощенням митних процедур та адаптацією до європейських стандартів, що сприяє розширенню експортного потенціалу [2].

Значна увага приділяється формуванню інвестиційної привабливості держави. Позитивний імідж України як економічного партнера формується через прозорість бізнес-середовища, гарантії для інвесторів та активну комунікацію на міжнародному рівні. Просування інвестиційних проєктів, особливо у сферах інфраструктури, енергетики та цифровізації, виступає важливим напрямом зовнішньоекономічної політики [4]. Паралельно розвивається політика підтримки експорту та диверсифікації торговельних зв'язків, що дозволяє зменшити залежність від окремих ринків і підвищити стійкість економіки [5].

Післявоєнний етап розвитку передбачає посилення ролі економічної дипломатії у відновленні держави. Йдеться про залучення інвестицій у критично важливі галузі, розвиток державно-приватного партнерства та інтеграцію України у глобальні економічні ланцюги [4]. Ефективність цих процесів залежить від здатності держави координувати міжнародну допомогу та спрямовувати її у стратегічні напрями розвитку [3]. Сучасна економічна дипломатія активно використовує цифрові інструменти та нові формати взаємодії. Онлайн-комунікація, міжнародні платформи та економічні форуми забезпечують можливість оперативного просування економічних інтересів держави. Важливим залишається інституційний аспект, зокрема узгодженість дій державних органів та рівень професійної підготовки дипломатів [1].

Питання енергетичної безпеки інтегрується у систему економічної дипломатії через розвиток міжнародного співробітництва. Диверсифікація джерел енергопостачання, модернізація інфраструктури та інтеграція у європейський енергетичний простір сприяють зміцненню економічної стабільності держави [5].

Ефективне використання міжнародної фінансової допомоги потребує прозорих механізмів управління ресурсами та контролю за їх розподілом. Формування довіри з боку міжнародних партнерів безпосередньо залежить від здатності держави забезпечити раціональне використання отриманих коштів та досягнення заявлених результатів [3].

Відновлення економіки України пов'язане з модернізацією виробництва, впровадженням інновацій та розвитком цифрових технологій. Економічна дипломатія сприяє встановленню партнерських зв'язків із міжнародними технологічними компаніями та інтеграції України у глобальні інноваційні процеси [4]. Формування довгострокових економічних партнерств із провідними країнами світу створює основу для сталого розвитку економіки. Йдеться про реалізацію спільних інвестиційних проєктів, участь у міжнародних програмах розвитку та інтеграцію у світові виробничі ланцюги.

Адаптація національної економіки до вимог глобального ринку передбачає гармонізацію стандартів, удосконалення нормативно-правової бази та розвиток конкурентного середовища. Це дозволяє підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та зміцнити позиції України на світовому ринку [2]. Таким чином, економічна дипломатія України формується як комплексна система, що адаптується до умов воєнного часу та забезпечує передумови для післявоєнного відновлення. Її ефективність є необхідною умовою економічної стійкості, відновлення та довгострокового розвитку держави.

Таким чином, економічна дипломатія України формується як комплексна система, що адаптується до умов воєнного часу та забезпечує передумови для післявоєнного відновлення. Її ефективність є необхідною умовою економічної стійкості, відновлення та довгострокового розвитку держави.

Список посилань на джерела

1. Шаров О. М. *Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи*. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 304 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-12/sharov_monografiya_ekonom_dyplomatiya_print_new.pdf (дата звернення: 15.04.2026).
2. Рошко І., Кухарик В. Економічна дипломатія України як інструмент реалізації національних інтересів. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2021. № 2. С. 85–92. URL: <https://www.researchgate.net/publication/363204503> (дата звернення: 16.04.2026).
3. Петруненко Я. В., Тройніков В. В., Сиротко М. В. Економічна дипломатія та нетарифне регулювання як чинники зміцнення зовнішньоекономічних відносин України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 33. С. 120–125. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/33-3.pdf> (дата звернення: 17.04.2026).
4. Надоленко Г. О. Завдання економічної дипломатії України в контексті євроінтеграції та повоєнного відновлення: аналітичний матеріал. 2025. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a875e0e5-8598-4ce0-b248-893d03c9f429/content> (дата звернення: 17.04.2026).

5. Шереметьєва О. Ю. *Економічна дипломатія: навчально-методичний посібник*. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 150 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47585/1/O_Sheremetieva_RPND_Ekonom_dyplomat_MP_2k_FPMV.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

**Науковий керівник: Заюков Іван Вікторович – доктор економічних наук, доцент, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

Мателешко Ю.П.,
кандидат історичних наук,
доцент кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій
ДВНЗ «Ужгородського національного університету»

Білоярцева П.С.,
Студентка 2 курсу спеціальності Міжнародні відносини,
суспільні комунікації та регіональні студії
ДВНЗ «Ужгородського національного університету»

УКРАЇНСЬКО-ЛИТОВСЬКІ ВІДНОСИНИ В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році кардинально змінило архітектуру безпеки та економічного співробітництва в Центрально-Східній Європі. У цьому контексті Литовська Республіка виступає одним із найбільш послідовних союзників та партнерів України - як у безпековому, так і в економічному вимірі. Відносини між двома країнами набули стратегічного характеру і потребують ґрунтового наукового осмислення.

Актуальність теми зумовлена декількома чинниками: по-перше, зростаючим обсягом литовської підтримки України у сфері оборони, гуманітарної допомоги та відновлення; по-друге, спільним балтійсько-українським баченням загроз з боку Росії; по-третє, необхідністю інституціоналізації двостороннього економічного співробітництва в умовах повоєнної реконструкції.

Литва стала першою країною ЄС, яка визнала, що Україні необхідно надати статус кандидата на членство в Євросоюзі. Литовські парламентарі та уряд системно ініціюють посилення санкційного тиску на Росію та Білорусь, активно лобіюють українські інтереси в структурах НАТО та ЄС. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, членом якого є Литва, створює правову основу для поглиблення торговельно-економічної взаємодії.

Показово, що Литва приєдналася до Коаліції з підготовки українських військових та бере участь у місії ЄС EUMAM Ukraine. Двосторонній діалог на рівні президентів і урядів набув регулярного характеру, що свідчить про високий рівень політичної довіри між двома державами.

Незважаючи на воєнні умови, двосторонній товарообіг між Україною та Литвою продемонстрував стійкість. У структурі українського експорту до Литви переважають продукти харчування, метали, хімічна продукція та деревина; литовський імпорту представлений машинами й обладнанням, фармацевтичною продукцією, транспортними засобами. Вільнюс активно долучається до логістичних рішень, що забезпечують безперебійну роботу «зернових коридорів» і транзитних маршрутів в умовах блокади чорноморських портів.

Литовські інвестиції в Україні зосереджені переважно у сферах ІТ, легкої промисловості, торгівлі та фінансових послуг. Після 2022 року зафіксовано зростання інтересу литовського бізнесу до участі в проектах відновлення-зокрема у будівництві, відновлювальній енергетиці та інфраструктурі.

Литовська Республіка є одним із ключових міжнародних партнерів Україна у процесі післявоєнної відбудови, зокрема активно долучаючись до відновлення Херсон та Херсонської області. У межах міжнародної кооперації реалізується підхід так званого «партнерства у відбудові», що передбачає концентрацію фінансових, технічних та управлінських ресурсів окремих держав на визначених територіях. Литва підтримує проекти реконструкції соціальної та критичної інфраструктури, зокрема освітніх і медичних закладів, а також систем водо- та теплопостачання. Водночас цей механізм реалізується у тісній координації з іншими міжнародними партнерами та інституціями, зокрема Європейський Союз.

Українсько-литовські відносини розвиваються в умовах глобальних трансформацій: переосмислення принципів міжнародного права та архітектури безпеки, зростання гібридних загроз, фрагментації глобальних ланцюгів постачання, прискореного переходу до «зеленої» економіки. Обидві країни зацікавлені у формуванні стійкого регіонального порядку денного, заснованого на верховенстві права та суверенності держав.

Спільна балтійсько-українська позиція щодо загрози з боку Росії, необхідності деколонізації та ревізії постгельсінківської системи безпеки формує підґрунтя для поглибленої координації в міжнародних організаціях і на майданчику ООН. Литва підтримує «Формулу миру» Президента України В. Зеленського як основу для справедливого врегулювання конфлікту.

Українсько-литовські відносини перебувають на якісно новому рівні, характеризуючись стратегічним партнерством у сферах безпеки, економіки та дипломатії. Литва демонструє зразкову модель солідарності малої держави з країною, що обстоює суверенітет і територіальну цілісність. Перспективи двосторонньої взаємодії пов'язані з: інституціоналізацією механізмів відновлення; поглибленням торговельно-інвестиційного співробітництва у рамках євроінтеграційного курсу України; спільними ініціативами у сфері енергетичної безпеки та кіберзахисту.

Подальше зміцнення українсько-литовських відносин відповідає стратегічним інтересам обох держав і сприяє формуванню стійкого простору безпеки та добробуту в Балтійсько-Чорноморському регіоні.

Список посилань на джерела

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014). Офіційний журнал ЄС L 161/3. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2014.161.01.0003.01.ENG
2. Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania. (2023). Lithuania's Support to Ukraine. Official Report. Vilnius: MFA Lithuania. URL: <https://www.urm.lt/en/ukraine>
3. Україна - Литва: двосторонні відносини. Міністерство закордонних справ України (2024). URL: <https://mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/dvostoronni-vidnosini/ukraina-litva>
4. Valionis, A., & Katkus, L. (2023). Lithuania and the War in Ukraine: Between Solidarity and Strategic Interests. Lithuanian Annual Strategic Review, 21(1), 45–78. DOI: 10.2478/lasr-2023-0003

Шелемба М.М.,

*к.п.н, доцентка каф. міжнародних студій
та суспільних комунікацій ДВНЗ «УжНУ»*

Замлінська Н. М.,

студентка 2 курсу спеціальності МВСКРС ДВНЗ «УжНУ»

РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ У ПІДТРИМЦІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Повномасштабна війна спричинила безпрецедентний макроекономічний шок для України, зхавдавши нищівного удару по малому та середньому бізнесу. До початку активних бойових дій саме цей сектор виступав ключовою силою економіки та основним роботодавцем, а масштабні руйнування інфраструктури, розрив традиційних ланцюгів постачання та перебої з логістикою поставили значну частину підприємств під загрозу зникнення. Програми розвитку ООН (UNDP), мікро-, малі та середні підприємства є фундаментальною основою вітчизняної економіки, оскільки вони забезпечують 74% від усіх робочих місць та створюють 64% загальної доданої вартості[1]. Відповідно, збереження функціональності та стійкості цього сегмента є критично важливим завданням для підтримки соціально-економічної стабільності держави.

В умовах, коли абсолютна більшість внутрішніх ресурсів акумулюється державою для забезпечення потреб оборони, вітчизняний бізнес стикається з гострим дефіцитом капіталу. Недоступність традиційних кредитних коштів, різке падіння споживчого попиту та загальна неперадбачуваність всього внутрішнього ринку роблять неможливим повноцінне відновлення малого та середнього бізнесу виключно за рахунок державних резервів. З огляду на це, залучення міжнародної, особливо європейської, фінансової та інституційної допомоги стає не просто тимчасовим механізмом підтримки, а стратегічним імперативом для виживання підприємництва.

Європейський Союз традиційно формує свою політику підтримки бізнесу на основі фундаментального принципу «Think Small First» (спочатку думай про мале),

який довів свою ефективність під час подолання різних глобальних економічних дисбалансів. Сучасна європейська інституційна екосистема спирається на комплексний підхід, що органічно поєднує фінансову інклюзивність та цільове грантове фінансування[3]. І саме поширення цих інструментів прямої підтримки на український ринок дозволяє не лише амортизувати прямі наслідки воєнних руйнувань, а й створює надійний фундамент для подальшої структурної трансформації та глибокої інтеграції вітчизняної економіки у європейський простір.

Європейська модель підтримки малого підприємництва базується на багаторівневій архітектурі, яка поєднує фінансову інклюзивність та регуляторну гнучкість. В основі цього лежить співпраця різних законодавчих ініціатив та програм, що забезпечують безперебійний доступ підприємств до капіталу в періоди економічних дисбалансів. Також, важливим елементом антикризового регулювання є обов'язкове застосування превентивного механізму «SME-test» при розробці нових нормативних актів. Він дозволяє урядам мінімізувати бюрократичні бар'єри та знизити транзакційні витрати для бізнесу[4].

Перехід від загальноєвропейської теорії до української практики демонструє величезний масштаб інституційної солідарності. Ключову роль у цьому процесі відіграє ініціатива EU4Business[6], яка спільно з урядами країн-партнерів реалізує масштабні грантові хвилі для вітчизняного мікро- та малого бізнесу. Наприклад, підприємці з деокупованих та постраждалих регіонів мають можливість отримати безповоротну допомогу до 10 тисяч євро на відновлення операційної діяльності, а експортоорієнтовані компанії та переробні підприємства — гранти до 25 тисяч євро. Окрім прямого фінансування, значний внесок робить Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), який в рамках EU4Business Покриває до 85 відсотків вартості консалтингових проектів для малого та середнього бізнесу та фінансує гранти на відновлення мікробізнесу обсягом до 4 тисяч євро[5].

Окремим стратегічним напрямом є інтеграція українських підприємств у європейські ланцюги створення доданої вартості. Цьому безпосередньо сприяє програма Європейського союзу «Єдиний ринок»(Single Market Programme), мета якої посилення конкурентоспроможності компаній. Крім того, завдяки доступу до європейської платформи Enterprise Europe Network (ENN), Український бізнес отримав потужний інструмент для пошуку міжнародних партнерів залучення іноземних інвесторів та трансферу інформаційних технологій. Це є критично важливим для переорієнтації експорту та виходу на нові ринки в умовах зруйнованих війною логістичних шляхів.

Ефективність впровадження європейських інструментів підтримки підтверджується показниками адаптивності вітчизняного бізнесу. Згідно з дослідженнями, проведеними за підтримки Програми розвитку ООН, попри всі безпекові та логістичні виклики, майже 91% українських підприємств вже відновили свою операційну діяльність повністю або частково. Водночас актуальні аналітичні звіти стану підприємництва, зокрема дані порталу Дія.Бізнес 2026р. засвідчують, що саме брак власного оборотного капіталу та недоступність банківського кредитування залишаються головними бар'єрами для масштабування діяльності[2]. У таких умовах безповоротна грантова допомога стає чи не єдиним джерелом фінансової стабілізації.

Практична реалізація європейських грантових ініціатив має глибокий ефект для всієї економічної системи. Окрім прямого збереження можливості існування окремих компаній, міжнародне фінансування виконує низку супутніх макроекономічних функцій: воно стимулює створення нових робочих місць у деокупованих та тилкових регіонах, забезпечує стабільність податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів та суттєво полегшує процес релокації виробничих потужностей у безпечніші області[4].

Підсумовуючи, варто зазначити, що в умовах воєнного стану європейські грантові програми трансформувалися з інструменту локальної фінансової допомоги на стратегічний механізм забезпечення макроекономічної стійкості України. Завдяки співпраці прямого фінансування, інституційної підтримки та надання доступу до європейських бізнес мереж, український малий та середній бізнес отримує життєво необхідні ресурси для виживання. У довгостроковому вимірі ця співпраця не лише сприяє подоланню наслідків збройної агресії, але і закладе міцний інституційний фундамент для повної інтеграції вітчизняного підприємства у Європейський економічний простір.

Список посилань на джерела

1. Корнєєв Р. В. Зарубіжний досвід антикризового регулювання та підтримки малого і середнього бізнесу: євроінтеграційний та поствоєнний вектори. Економічний простір. 2026. № 211. С. 207–212. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.207-212>.
2. ПРООН в Україні : офіційний сайт. Програма розвитку ООН. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення: 23.04.2026).
3. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у березні 2026 року. Дія.Бізнес. URL: <https://business.djia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-berezni-2026-roku> (дата звернення: 23.04.2026).
4. Ходжаян А. Міжнародний досвід інституційної підтримки малого підприємництва в умовах економічних дисбалансів. Економічний аналіз. 2025. Том 35, № 2. С. 144–156. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.144>.
5. Шевців Л. Ю., Шевців А. Б., Когуч І. В. Роль фінансових інструментів підтримки малого та середнього бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. № 2 (82), т. 2. С. 93–105. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9633>.
6. EU4Business в Україні. EU4Business. URL: <https://eu4business.org.ua> (дата звернення: 23.04.2026).

Кушіль А. Б. *,

*«Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», 2 курс
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ЗЕРНОВА УГОДА 2022–2023 РР. ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року спричинило глибоку кризу глобальної продовольчої безпеки. Україна, яка до початку бойових дій посідала провідні позиції серед світових експортерів зерна, пшениці та соняшникової

олії, фактично втратила доступ до морських торговельних маршрутів через Чорне море. Наслідком стало різке зростання цін на продовольчі товари на світових ринках та загроза голоду для десятків мільйонів людей у країнах Африки, Азії та Близького Сходу.

В умовах гострої гуманітарної кризи міжнародна спільнота вдалася до пошуку дипломатичного рішення. Результатом переговорного процесу стало підписання 22 липня 2022 року Чорноморської зернової ініціативи. Угода являла собою два окремі документи: між Росією та ООН за участю Туреччини та між Україною й ООН за участю Туреччини. Механізм передбачав часткове розблокування трьох портів «Великої Одеси» — Одеси, Чорноморська та Південного — для здійснення експорту продовольства. Ініціатива набула чинності 1 серпня 2022 року.

Угода стала унікальним прикладом багатостороннього дипломатичного механізму, реалізованого в умовах активного збройного конфлікту. Ключову роль посередника відіграла Туреччина, яка скористалася своїм геополітичним становищем та добрими відносинами з обома сторонами конфлікту. Координацію здійснював Спільний координаційний центр у Стамбулі за участю представників України, Росії, ООН та Туреччини. Варто зазначити, що вже наступного дня після підписання угоди — 23 липня 2022 року — Росія завдала ракетного удару по Одеському порту, що від самого початку поставило під сумнів щирість її намірів.

З точки зору міжнародної продовольчої безпеки результати ініціативи виявилися вагомими. За час її дії понад 33 мільйони тонн зерна та продовольства було експортовано до 45 країн світу з використанням понад тисячі суден. З серпня 2022 по березень 2023 року обсяг вивезеного українського зерна перевищив 25 млн тонн. До країн, що розвиваються, було поставлено 19,4 млн т зернових та олійних культур, що дозволило забезпечити продовольством близько 100 мільйонів жителів Глобального Півдня. Окремо слід відзначити гуманітарну програму Grain from Ukraine, реалізовану в рамках ініціативи: 725 тисяч тонн зерна було відправлено суднами, зафрахтованими Всесвітньою продовольчою програмою ООН, для підтримки гуманітарних операцій в Афганістані, Ефіопії, Кенії, Судані, Сомалі та Ємені.

Водночас реалізація угоди супроводжувалася численними труднощами. Ключовою проблемою стало систематичне гальмування з боку Росії процедури інспекцій суден у Стамбулі. У січні 2023 року замість погоджених 297 інспекцій було проведено лише 170, а в лютому — 145 із запланованих 296. За підрахунками Міністерства інфраструктури України, через такий саботаж світ щомісяця недоотримував щонайменше 3 мільйони тонн українського продовольства. Дослідники також зазначають, що вплив угоди на внутрішні ціни на зерно в Україні виявився відносно обмеженим: на момент запуску механізму новий урожай вже надходив на ринок, а логістичні витрати залишалися стабільно високими.

17 липня 2023 року Росія відмовилася продовжити дію угоди, скасувавши всі гарантії безпеки для суден у Чорному морі та розпочавши масовані ракетні удари по портовій інфраструктурі Одеської області. Зокрема, в порту Чорноморська було знищено до 60 тисяч тонн готового до відправлення зерна. Попри це, Україна в односторонньому порядку проголосила новий гуманітарний коридор, і вже на початку вересня 2023 року перші судна вийшли з портів Одеси та Чорноморська.

Станом на листопад 2023 року 153 судна з понад 5,6 мільйона метричних тонн вантажів пройшли новим коридором.

Завершення дії Чорноморської зернової ініціативи дозволяє зробити низку висновків щодо її ролі як інструменту міжнародної економічної дипломатії. По-перше, угода підтвердила ефективність багатосторонніх форматів із залученням нейтральних посередників навіть в умовах активного збройного конфлікту. По-друге, вона стала важливим механізмом захисту інтересів країн Глобального Півдня, безпосередньо залежних від українського продовольчого експорту. По-третє, досвід ініціативи засвідчив, що подібні угоди можуть використовуватися однією зі сторін як інструмент зовнішньополітичного тиску та маніпуляцій, що суттєво знижує їхню ефективність.

Разом із тим, досвід угоди оприлюднив і слабкі сторони подібних механізмів: залежність від доброї волі агресора, обмежені можливості контролю за виконанням зобов'язань, а також уразливість перед використанням гуманітарних домовленостей як інструменту зовнішньополітичного тиску. Ці уроки є важливими для розроблення майбутніх механізмів міжнародного співробітництва у сфері продовольчої безпеки в умовах відновлення економіки України та стабілізації ситуації в регіоні.

Список посилань на джерела

1. Чорноморська зернова ініціатива. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Чорноморська_зернова_ініціатива (дата звернення: 22.04.2026).
2. Зернова ініціатива. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Zernova-iniciativa.html> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Що буде далі з експортом зернових із України? Пропозиція. URL: <https://propozitsiya.com/articles/analitika/shcho-bude-dali-z-eksportom-zernovykh-iz-ukrayiny> (дата звернення: 22.04.2026).
4. Зерновий коридор — дорога життя. Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/zernoviy-koridor-doroga-zhittya> (дата звернення: 22.04.2026).
5. Did Black Sea Grain Initiative Help Ukrainian Farmers? VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/en/did-black-sea-grain-initiative-help-ukrainian-farmers> (дата звернення: 22.04.2026).

** Науковий керівник: Шелемба Михайло Михайлович - кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

ІСТОРИЧНІ УРОКИ ПАКТУ МОЛОТОВА–РІББЕНТРОПА ДЛЯ СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасних умовах трансформації міжнародної системи особливої актуальності набуває аналіз історичних прецедентів, які визначали зміну геополітичного порядку. Одним із таких прецедентів є Пакт Молотова-Ріббентропа від 23 серпня 1939 року, укладений між СРСР та нацистською Німеччиною. Ця угода не лише змінила баланс сил у Європі, а й продемонструвала кризу міжнародного права, дипломатії та системи колективної безпеки.

Конкретним проявом наслідків пакту стало фактичне узгодження поділу Східної Європи між двома державами, закріплене у таємному протоколі. Зокрема, Польща була розділена між СРСР і Німеччиною, а країни Балтії та частина територій Східної Європи потрапили до сфери впливу СРСР. Уже 1 вересня 1939 року Німеччина розпочала війну проти Польщі, а 17 вересня до бойових дій долучився СРСР. Таким чином, дипломатична домовленість безпосередньо стала каталізатором початку Другої світової війни.

Перший ключовий урок полягає у небезпеці ігнорування принципу суверенітету держав. Таємні домовленості великих держав фактично легітимізували зміну кордонів без згоди відповідних країн. У сучасному контексті це має безпосереднє значення для України, яка зіткнулася з порушенням територіальної цілісності. Історичний досвід показує, що подібні дії створюють довготривалу нестабільність і конфлікти.

Другий урок стосується неефективності системи колективної безпеки. Напередодні 1939 року Ліга Націй не змогла забезпечити стримування агресії, а провідні держави проводили політику умиротворення. Відсутність єдиної позиції серед ключових міжнародних акторів призвела до руйнування механізмів безпеки. У сучасних умовах це підкреслює значення таких інституцій, як НАТО та Європейський Союз, для гарантування стабільності та підтримки України.

Третій урок пов'язаний із прагматичним характером зовнішньої політики великих держав. СРСР, укладаючи договір, прагнув виграти час для підготовки до війни, тоді як Німеччина - уникнути війни на два фронти. Це демонструє, що навіть ідеологічно протилежні держави можуть укладати ситуативні союзи заради стратегічних інтересів. Для України це означає необхідність критичного підходу до міжнародних партнерств і врахування реальних, а не декларованих намірів союзників.

Четвертий аспект - роль економічного фактору у міжнародних домовленостях. Після укладення пакту між СРСР і Німеччиною були підписані економічні угоди, що передбачали постачання сировини та ресурсів. Це дозволило Німеччині частково компенсувати наслідки економічної ізоляції. У сучасному контексті економічна

співпраця та інтеграція України у світові ринки є ключовими елементами її відновлення та зміцнення міжнародних позицій.

П'ятий урок стосується інформаційної політики та прозорості. Таємний протокол залишався невідомим міжнародній спільноті тривалий час, що ускладнювало адекватну оцінку реальних намірів сторін. У сучасних умовах відкритість і комунікація стають важливими інструментами формування довіри та протидії дезінформації.

Актуалізація цих історичних уроків для України полягає у необхідності формування комплексної зовнішньополітичної стратегії. У період повоєнного відновлення Україна повинна поєднувати безпекову, економічну та дипломатичну складові. Зокрема, важливими є:

- поглиблення співпраці з міжнародними безпековими структурами;
- активна участь у глобальних економічних процесах;
- забезпечення підтримки з боку стратегічних партнерів;
- зміцнення міжнародно-правових механізмів захисту державного суверенітету.

Таким чином, аналіз історичного досвіду пакту Молотова-Ріббентропа дозволяє зробити конкретні висновки щодо сучасних міжнародних відносин. Він демонструє, що нехтування міжнародним правом, слабкість системи безпеки та домінування геополітичних інтересів великих держав можуть призводити до масштабних конфліктів. Для України врахування цих уроків є необхідним для ефективного відновлення і зміцнення її позицій у міжнародній системі.

Список посилань на джерела

1. Коппель О. А., Пархомчук О. С. Міжнародні відносини ХХ століття: навчальний посібник. Київ: ФАДА, ЛТД, 2008.
2. Overy R. The Origins of the Second World War. London: Routledge, 2016.
3. Snyder T. Black Earth: The Holocaust as History and Warning. New York: Tim Duggan Books, 2015.

**Науковий керівник: Вовканич Іван Іванович - доктор історичних наук, завідувач, професор кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій.*

Решетар Д.О.*

студентка 2-го курсу, спеціальність 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії»

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД РЕПАРАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЯК ЧИННИК СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність теми відновлення економіки України в умовах повномасштабної агресії вимагає не лише пошуку ресурсів, а й глибокого аналізу історичних прецедентів міжнародного відшкодування збитків. Найбільш масштабним, хоча й суперечливим досвідом у цій сфері залишається репараційне питання Німеччини

після Першої світової війни. Аналіз Версальської системи дозволяє виокремити критичні чинники, які сьогодні можуть стати визначальними для побудови ефективної моделі компенсацій та відновлення України.

Першим ключовим уроком є проблема легітимізації та джерел виплат. Досвід 1920-х років продемонстрував, що репарації, які ґрунтуються виключно на поточному бюджеті переможеної держави, неминуче призводять до економічного колапсу та соціальної радикалізації [1, ст. 9}. У випадку України глобальним викликом є розробка правового механізму конфіскації суверенних активів агресора. На відміну від Веймарської Німеччини, де виплати здійснювалися за рахунок американських кредитів (Плани Дауеса та Юнга), сучасне відновлення має спиратися на вже заморожені ресурси, що дозволить уникнути створення боргової спіралі в світовій економіці.

Другим важливим аспектом є вплив репарацій на соціально-політичну стабільність. Як свідчить досвід Веймарської республіки, надмірний фінансовий тиск без реального плану економічного розвитку стає інструментом пропаганди радикальних сил [3]. У сучасних умовах відновлення України має відбуватися не лише як процес відбудови інфраструктури, а як стратегія інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості. Міжнародні відносини сьогодні повинні базуватися на принципі, де репараційні кошти спрямовуються на технологічну модернізацію, що унеможливорює повторення «німецького сценарію» 1930-х років, коли економічна депресія стала прологом до нової війни.

Третій виклик — це координація міжнародних зусиль. Після 1918 року розбіжності між Францією, яка вимагала жорстких виплат, та Британією і США, які прагнули стабілізації торгівлі, призвели до паралічу Версальської системи [4]. Для України глобальним викликом є збереження єдності «коаліції відновлення». Створення прозорого міжнародного реєстру збитків та компенсаційного фонду під егідою міжнародних організацій є запобіжником від хаотичних та неефективних кроків, що спостерігалися під час кризи 1923 року.

Окрему увагу слід приділити економічній безпеці. Історія показує, що стабільність валюти та залучення інвестицій є неможливими без остаточного врегулювання питання компенсацій. У 1920-х роках гіперінфляція в Німеччині була частково спровокована невизначеністю репараційних сум [2, ст. 232]. Для відновлення України критично важливим є встановлення чітких юридичних рамок та обсягів допомоги, що дозволить забезпечити макроекономічну стабільність у довгостроковій перспективі.

Отже, історичний досвід репарацій Німеччини доводить, що економічне відновлення не може бути успішним без врахування політичного контексту. Головними уроками для України є необхідність:

1. використання заморожених активів як першочергового джерела відшкодування;
2. спрямування коштів на структурну модернізацію економіки, а не просто на покриття бюджетного дефіциту;
3. створення жорсткого міжнародного механізму контролю, який би унеможлиблював політичні маніпуляції.

Тільки через поєднання компенсаційних механізмів із стратегією глобальної економічної інтеграції Україна зможе не лише відновитися, а й стати гарантом безпеки в новому світовому порядку.

Ключові слова: репарації, економічне відновлення, міжнародна безпека, Версальська система, фінансова стабільність.

Список посилань на джерела

1. Cohrs P. O. The First 'Real' Peace Settlements after the First World War: Britain, the United States and the Accords of London and Locarno, 1923-1925. *Contemporary European History*. 2003. Vol. 12, No. 1. P. 1–31. URL: <https://www.jstor.org/stable/20081138>
2. Marks S. The Myths of Reparations. *Central European History*. 1978. Vol. 11, No. 3. P. 231–255. URL: <https://www.jstor.org/stable/4545835>
3. Наслідки Першої світової війни. *Енциклопедія Голокосту*. URL: <https://encyclopedia.ushmm.org/content/uk/article/world-war-i-aftermath>
4. Рурський конфлікт 1923 року та його наслідки. *Освіта.ua*. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_history/25173/

**Науковий керівник: Мателешко Юрій Павлович - кандидат історичних наук, доцент кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Присяжна В.Ю.,
студентка 2-го курсу
спеціальності «Міжнародні відносини,
суспільні комунікації та регіональні студії»
факультету історії та міжнародних
відносин ДВНЗ «УжНУ»
Андрейко В.І.,
кандидат історичних наук, доцент,
декан факультету історії та
міжнародних відносин ДВНЗ «УжНУ»

ПОЛІТИЧНІ ІНТЕРЕСИ ДЕРЖАВ І ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГЛОБАЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ НОВОГО СВІТОВОГО ПОЛІТИЧНОГО ПОРЯДКУ

Сучасна міжнародна система характеризується високою взаємозалежністю держав, глобалізацією економіки, розвитком інформаційних технологій, активізацією транскордонних загроз та глобальних викликів, що виходять за межі національних кордонів. У таких умовах ефективне функціонування міжнародних відносин стає можливим лише за наявності механізмів координації, які дозволяють державам взаємодіяти, виробляти спільні рішення та узгоджувати дії у сфері безпеки, економіки, довкілля та прав людини. Цю роль виконують концепції глобального управління та багатосторонньої дипломатії, що є взаємозалежними процесами: перше

створює рамки, правила та стандарти для міжнародної взаємодії, друге забезпечує механізми їхньої реалізації через переговори, консультації та колективні рішення.

Глобальне управління — це комплекс формальних і неформальних інституцій, норм, правил і процедур, які регулюють взаємодію держав, міжнародних організацій, транснаціональних корпорацій та громадянського суспільства у вирішенні глобальних проблем. Його мета полягає у забезпеченні стабільності міжнародної системи, узгодженості політики на міжнародному рівні, захисті довкілля, прав людини та підтриманні економічного розвитку. Глобальне управління особливо необхідне у світі, де проблеми одного регіону можуть мати глобальні наслідки, наприклад, економічні кризи, пандемії або зміни клімату.

Глобальне управління не обмежується інституціями, воно також включає нормативні механізми, які визначають поведінку держав та інших учасників міжнародних процесів. До таких механізмів належать міжнародні угоди, стандарти, правила та процедури, що регулюють економічні, безпекові, екологічні та соціальні аспекти. Однак ефективність глобального управління і багатосторонньої дипломатії значною мірою залежить від політичних інтересів держав. Політичні інтереси визначаються як стратегічні цілі та пріоритети держави у зовнішній політиці, що формуються під впливом національної безпеки, економічного розвитку, ідеологічних цінностей, історичного досвіду та геополітичного положення. Вони визначають рамки участі держави у міжнародних процесах, готовність виконувати угоди, а також ставлення до компромісів і колективних рішень.

Політичні інтереси проявляються через розбіжності між державами різного масштабу. Великі держави часто встановлюють рамки для прийняття рішень у глобальних організаціях, тоді як середні та малі держави змушені пристосовуватися або шукати союзи для захисту своїх інтересів. Цей дисбаланс може стимулювати вироблення компромісних рішень, але одночасно створює ризик конфліктів і нерівності в прийнятті рішень. Крім зовнішніх чинників, внутрішня політична ситуація, суспільні настрої, економічна стабільність та державна ідеологія визначають готовність держави брати участь у глобальних проектах, що впливає на інтенсивність і гнучкість її участі в багатосторонніх процесах.

Глобальне управління формує складну систему взаємозалежностей у сучасній міжнародній політиці. Глобальне управління забезпечує рамки, стандарти та механізми для узгодження дій, багатостороння дипломатія реалізує ці механізми через переговори та колективні рішення, а політичні інтереси держав визначають ефективність цього процесу, впливаючи на готовність до компромісів, участь у глобальних програмах та дотримання міжнародних угод. Ефективна глобальна співпраця можлива лише тоді, коли держави здатні балансувати власні національні пріоритети з колективними цілями міжнародної спільноти, а механізми глобального управління і багатосторонньої дипломатії забезпечують інституційні, нормативні та процедурні рамки для цього балансу. У сучасному світі глобалізації та транскордонних загроз саме поєднання цих трьох факторів визначає стабільність, передбачуваність і стійкість міжнародної системи, дозволяючи державам ефективно реагувати на глобальні виклики і формувати міжнародне середовище, засноване на співпраці, довірі та спільних інтересах.

Тож можна стверджувати, що сучасна міжнародна система переживає період глибоких трансформацій, що зумовлені глобалізацією економіки, розвитком інформаційних технологій, зміною балансу сил та зростанням транскордонних загроз. У цьому контексті поняття глобального управління та багатосторонньої дипломатії набувають особливої актуальності, оскільки дозволяють державам координацію дій у вирішенні проблем, що не можуть бути ефективно розв'язані окремо. Паралельно з цим, політичні інтереси держав визначають ефективність цих процесів, впливаючи на готовність до компромісів, участь у глобальних ініціативах та дотримання міжнародних угод. Розуміння цих взаємозв'язків є ключовим для прогнозування формування нового світового політичного порядку, що відзначатиметься багатополлярністю, активізацією ролі регіональних центрів впливу та інтеграцією державних і недержавних акторів у глобальну систему.

Список посилань на джерела

1. Keohane R. O. *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton University Press, 2005. 320 p.
2. Nye J. S. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York : PublicAffairs, 2004. 191 p.

Балєв Ю.Ю.*

*студент 2 курсу спеціальності Міжнародні відносини,
суспільні комунікації та регіональні студії
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

США ЯК КЛЮЧОВИЙ ПАРТНЕР УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ: ІСТОРИЧНІ ПАРАЛЕЛІ З ЇХ УЧАСТЮ У СВІТОВИХ ВІЙНАХ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року, поставило перед світовою спільнотою не лише питання безпеки, але й масштабний виклик у сфері повоєнного відновлення. За оцінками Київської школи економіки, прямі збитки, завдані економіці та інфраструктурі України, на листопад 2024 року перевищили 170 млрд доларів США, а загальна потреба у коштах для відновлення сягає близько 600 млрд доларів. У цьому контексті роль США як ключового партнера у процесі повоєнної розбудови набуває особливого значення. Дослідження історичних прикладів участі США у повоєнній відбудові Європи дає змогу спрогнозувати можливі формати та механізми майбутнього партнерства.

Перша світова війна стала першим масштабним прикладом залучення Сполучених Штатів до відновлення зруйнованої Європи, хоча й у специфічній формі. Після завершення бойових дій у 1918 році американська сторона через систему міжсоюзницьких боргів та приватних кредитів фактично взяла на себе роль головного фінансиста повоєнної стабілізації. Кульмінацією цих зусиль стало ухвалення у 1924 році так званого Плану Дауеса, розробленого американським банкіром та дипломатом Чарльзом Дауесом. Цей план передбачав реструктуризацію репараційних зобов'язань Німеччини та надання їй масштабних американських позик для стабілізації економіки

і підтримки платіжного балансу. Хоча план Дауеса був орієнтований передусім на збереження загальноєвропейської фінансової стабільності, а не на пряму гуманітарну допомогу, він демонструє усталену американську логіку: стабільна Європа відповідає стратегічним та економічним інтересам Сполучених Штатів. Саме ця логіка - поєднання гуманістичних цінностей із прагматичним розрахунком - є ключем до розуміння природи американської зовнішньополітичної залученості як у міжвоєнний період, так і у наш час.

Найбільш показовим і широко дослідженим прецедентом залишається план Маршалла (офіційна назва - Програма відновлення Європи), запущений у 1948 році. За чотири роки дії програми Сполучені Штати надали шістнадцяти країнам Західної Європи допомогу загальним обсягом близько 13 млрд доларів, що відповідає понад 150 млрд доларів у сучасному еквіваленті. Дослідники підкреслюють, що план Маршалла не був актом простого благодійництва: він переслідував чітку стратегічну мету - не допустити поширення комуністичного впливу на Західну Європу шляхом забезпечення її економічного процвітання та соціальної стабільності. Показово, що архітектура програми передбачала не лише пряме фінансування, а й технічну допомогу, консультування у сфері реформ та запровадження нових стандартів управління. Саме ця комплексна стратегія підтримки - поєднання фінансових дотацій із вимогами структурних перетворень - і забезпечила ефективність плану Маршалла.

Сучасна підтримка України з боку Сполучених Штатів виявляє паралелі з обома описаними вище історичними прикладами. З лютого 2022 року по кінець 2023 року загальний обсяг американської допомоги Україні - у військовій, гуманітарній та фінансовій формах - перевищив 75 млрд доларів, що робить Вашингтон найбільшим донором підтримки України серед усіх держав світу. При цьому характер допомоги поступово еволюціонує: якщо на початковому етапі домінувала воєнна складова, то вже у 2023–2024 роках дедалі більшого значення набуває підготовка до відновлення в рамках більш широкої стратегії. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) розробило Стратегію розвитку та співпраці з Україною на 2023–2027 роки, яка визначає пріоритетами підтримки відновлення критичної інфраструктури, реформування державного управління та сприяння розвитку приватного сектору. Геополітична мотивація також виразно перегукується з логікою плану Маршалла: сильна, незалежна, демократична та інтегрована у євроатлантичні структури Україна відповідає стратегічним інтересам Вашингтона не менше, ніж Західна Європа відповідала їм у 1948 році. Таким чином, за зовнішньою відмінністю контекстів простежується стала інституційна логіка американської зовнішньої політики: участь у відновленні як інструмент формування довгострокового геополітичного порядку та впливу, вигідного США.

Водночас слід усвідомлювати принципи відмінності між нинішньою ситуацією та описаними прецедентами. По-перше, відновлення України відбуватиметься паралельно з тривалою або щойно завершеною війною, що суттєво ускладнює залучення приватних інвестицій та потребує особливих механізмів гарантування ризиків. По-друге, на відміну від плану Маршалла, який реалізовувався за відносно консолідованою підтримкою американського суспільства та двопартійного консенсусу в Конгресі, нинішня американська підтримка України є предметом гострих внутрішньополітичних дискусій, що вносить елемент непередбачуваності у

довгостроковий горизонт планування. По-третє, сучасна система координації міжнародної допомоги є значно складнішою: вона охоплює Європейський Союз, такі фінансові установи, як Міжнародний валютний фонд і Світовий банк, а також багато окремих країн-партнерів. Тому для ефективної співпраці потрібні нові підходи до координації. Тим не менш, наведені паралелі свідчать про те, що стратегічне партнерство США та України у сфері відновлення має глибоке історичне підґрунтя і цілком вписується у сталу модель американської зовнішньополітичної поведінки у постконфліктних ситуаціях.

Таким чином, вивчення американської участі у відновленні Європи після двох світових воєн дозволяє сформулювати кілька ключових висновків. По-перше, ефективність американської підтримки забезпечується поєднанням прямого фінансування з вимогами до структурних реформ - і цей урок є прямо застосовним до ситуації в Україні. По-друге, умовою тривалого успіху є не разова фінансова допомога, а системна трансформація інституційного середовища, що передбачає зміцнення верховенства права, боротьбу з корупцією та лібералізацію економіки. По-третє, відновлення України слід розглядати не як витрати, а як стратегічну інвестицію - як для США, так і для спільноти демократичних держав. Україна, відновлена, стабільна та інтегрована у євроатлантичний простір, стане найпереконливішим аргументом на користь життєздатності демократичних цінностей в умовах системного протистояння авторитаризму. Саме в цьому полягає ключова паралель між планом Маршалла 1948 року і тим, що увійде в історію як план відновлення України у 2020-х роках.

Список посилань на джерела

1. Hogan M. J. *The Marshall Plan: America, Britain, and the Reconstruction of Western Europe, 1947–1952*. Cambridge : Cambridge University Press, 1987. 482 p. URL: https://archive.org/details/marshallplanamer0000hoga_t2e4/mode/2up
2. United States Agency for International Development. *Ukraine Country Development Cooperation Strategy 2023–2027*. Washington, D.C. : USAID, 2023. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/strategy>

**Науковий керівник: Вовканич І.І. - доктор історичних наук, завідувач, професор кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Сойма Л.В. *,*
студентка 1 курсу спеціальності «Маркетинг»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Федько М.Д.,
студентка 1 курсу спеціальності «Маркетинг»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

РОЛЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Сучасна регіональна економіка розглядає простір не просто як територію, де розміщені підприємства, а як динамічну систему, успіх якої критично залежить від якості державного і місцевого управління [2]. Актуальність сталого розвитку регіонів зумовлена глибокими диспропорціями, які існують у кожній державі, зокрема і в Україні. За З.В. Герасимчук, політика щодо проблемних регіонів має бути спрямована на подолання депресивності та стимулювання точок росту, що є неможливим без активного втручання органів влади [3]. Держава виступає головним архітектором регіонального середовища, створюючи законодавчі й інституційні умови для того, щоб кожен регіон міг максимально реалізувати свій внутрішній потенціал [1; 2].

Економічний зміст цієї діяльності розкривається складною системою регулювання та підтримки. Органи влади впливають на регіональний розвиток за допомогою прямих і непрямих методів [1;5]. Пряме регулювання включає державні інвестиції в інфраструктуру, будівництво доріг, мостів, енергетичних мереж, що, за теорією С. І. Іщука, є базисом для раціонального розміщення продуктивних сил [7]. Непряме регулювання здійснюється через податкові пільги, створення спеціальних економічних зон і підтримку інноваційних кластерів [4]. Ключовим показником успішності таких дій є динаміка Валового Регіонального Продукту (ВРП) та обсяги залучених інвестицій. Важливо розуміти, що органи влади не просто розподіляють кошти, а формують «клімат», в якому бізнес готовий створювати робочі місця, тим самим розвиваючи людський капітал [6].

Центральним елементом сучасної регіональної політики є децентралізація. Цей процес докорінно змінює роль місцевих органів влади: від пасивних виконавців вказівок центру до відповідальних менеджерів своїх територій. Згідно з даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України і Міністерства розвитку громад та територій України, децентралізація дозволила суттєво збільшити власні доходи місцевих бюджетів, надавши громадам фінансовий ресурс для реалізації стратегій розвитку [9;10]. Управлінський аспект полягає у вмінні місцевих лідерів приймати стратегічні рішення, на основі аналізу сильних і слабких сторін регіону (SWOT-аналіз). Органи влади на місцях сьогодні самостійно визначають пріоритети: або це буде підтримка агропромислового сектору, або розвиток ІТ-хабів, або рекреаційна діяльність.

Ефективне управління регіоном неможливе без подолання регіональної диспропорції. В Україні цей розрив є досить відчутним. За даними Держстату, значна частка ВРП традиційно генерується в індустріальних центрах та столичному регіоні, тоді як аграрні області на периферії потребують додаткової підтримки [8]. Механізм державного вирівнювання через субвенції та дотації допомагає підтримувати базову

соціальну інфраструктуру в менш розвинених районах, але довгостроковою ціллю влади є перехід до моделі самодостатності кожного регіону. Наприклад, практика країн OECD показує, що регіони, які отримали більше автономії у прийнятті інвестиційних рішень, демонструють на 15–20% вищі темпи зростання продуктивності праці [11].

Інноваційна складова регіональної політики заслуговує на особливу увагу. Сучасні органи влади стимулюють розвиток економіки знань, підтримуючи зв'язок між університетами і виробництвом. Це сприяє утриманню молоді в регіонах і запобігає «відтоку мізків», що є критично важливим для збереження людського капіталу [12]. Управлінські стратегії сьогодні дедалі частіше включають цифровізацію послуг (e-governance), що знижує корупційні ризики та робить регіон привабливішим для міжнародних донорів і приватних інвесторів [12].

Роль органів влади у забезпеченні регіонального поступу сьогодні трансформується з формального адміністрування в активне «управління змінами» [5]. Владні структури стають модераторами складних економічних процесів: від капіталізації унікальних ресурсів громади до залучення міжнародних інвестицій та підтримки локальних інноваційних кластерів [12]. В умовах децентралізації місцеве самоврядування бере на себе повну відповідальність за формування якісного людського капіталу та створення «точок росту», здатних протистояти глобальним економічним викликам [6].

Тому, управлінська ефективність тепер вимірюється не лише освоєнням бюджету, а здатністю влади впроваджувати цифрові сервіси та розвивати механізми державно-приватного партнерства. Саме професійна діяльність владних інституцій формує те середовище, де сухі економічні показники - як-от зростання ВРП чи обсяг інвестицій - перетворюються на реальну якість життя мешканців. Таким чином, якісне управління стає ключовим внутрішнім ресурсом регіону, що визначає його успіх у національній та глобальній системах на десятиліття вперед.

Список посилань на джерела

1. Варналій З. С. (ред.). Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія. К. : НІСД, 2007. 820 с.
2. Гавкалова Н. Л. (ред.). Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 399 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/10470/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8.pdf>
3. Герасимчук З. В. Політика розвитку проблемних регіонів: методологічні засади формування та реалізації : [монографія] / З. В. Герасимчук, В. Л. Галушак. Луцьк : Надстир'я, 2006. 248 с.
4. Правові засоби стимулювання інноваційного розвитку України в умовах євроінтеграції : монографія / [О.П. Подцерковний, М.Д. Василенко, Д.В. Зятіна, Л.Д.

Романадзе та ін.] ; за заг. ред. С.В. Ківалова, О.П. Подцерковного. Одеса : Фенікс, 2015. 270 с.

5. *Регіональна політика на рубежі XX-XXI століть: нові пріоритети* : монографія / М. І. Долишній. Київ: Наукова думка, 2006. 511 с.

6. Рogaля Б. Т., Солтис В. М. Створення сприятливого інвестиційного бізнес-клімату як інструмент ефективного розвитку територіальних громад. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 168-174. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5675/5733>

7. *Іщук С.І. Розміщення продуктивних сил (Теорія, методи, практика)* Вид. 5-те., доп. Київ: Європ. Ун-т, 2002. 216 с.

8. Державна статистика України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026р.)

9. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026р.)

10. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний сайт. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026р.)

11. OECD. Regions and Cities at a Glance. OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 20.04.2026р.)

12. Подрез-Ряполова І. Регіональна інноваційна політика в Україні: основні цілі та особливості реалізації / І. Подрез-Ряполова // Support for entrepreneurship and innovation economy in the EU, Latvia and Ukraine law: II International Intersectoral Conference, 24 May 2019. Riga : Baltic International Academy, 2019. Р. 90-94. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Ryha_24.05.2019/Ryha_24.05.2019_16.pdf

**Науковий керівник: Зарічна Олена Володимирівна - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Зарічна О.В.,

*д.е.н., доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

СОЦІАЛЬНО-ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЧІВ У ПРОЦЕСІ ВИБОРУ ТОВАРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах воєнного стану споживча поведінка зазнає суттєвих трансформацій, що відповідно зумовлено підвищеним рівнем невизначеності, економічною нестабільністю, психологічною напругою та зміною соціальних пріоритетів. Війна виступає потужним зовнішнім «шоком», який модифікує мотиваційні установки, структуру потреб та критерії вибору товарів на ринку. Тому для сучасного періоду є важливим дослідити та виділити ряд чинників, які спричиняють зміну соціально-поведінкових споживчих станів, які проявляють в процесі прийняття рішень купівлі різних товарних груп та їх споживання.

Перш за все, варто зазначити, що війна – формує стан тривожності, страху та нестабільності, а це зумовлює переорієнтацію споживання на базові потреби, тобто купівлю товарів першої необхідності [1;2]. Також зростає схильність у людей до створення значних запасів таких товарів, а тому товари імпульсивного попиту та ті, які відносяться до складно-технічних зазнають зниженого рівня споживання. Ще важливим моментом є те, що внаслідок «складування» товарів першої необхідності споживач ніби підвищує значущість таких базових станів як безпека, надійність та довіра до бренду. Отже, хоч і в умовах війни споживач приймає рішення під впливом емоційного стану та інформаційного фону, але раціональність вибору товарів посилюється зважаючи на їх безумовну цінність.

Аналізуючи дослідження науковців, виявлено, що у поведінці споживачів спостерігається посилення прагматизму та бюджетування витрат [3]. Це, по суті, вказує на певні економічні обмеження при виборі та купівлі, так як зниження доходів населення, втрата роботи чи релокація бізнесу призводять до того, що споживачі стають більш чутливими до ціни, вдаються до переходу споживання товарів замінників або формують «відкладений» попит на товари тривалого користування, і більше уваги приділяють критерію вибору «ціна-якість».

Наступне, на що необхідно звернути увагу – то це соціальна ідентичність та патріотизм. Сьогодні, кожен українець намагається підтримати національних виробників та готові платити більше за товари українського походження, а ніж іноземного виробника. Це породжує певну соціальну відповідальність кожного, від пересічного покупця до безпосередньо самих підприємств та організацій. Тому, донати, допомога ЗСУ, волонтерство, підтримка української марки – формують нову модель «етичного споживання», де морально-ціннісний компонент впливає на вибір не менше, ніж функціональні характеристики товару.[4]

З огляду на зростання ролі цифрових каналів комунікації та соціальних мереж, значний вплив на вибір також здійснює і інформатизація. До прикладу, поширення відгуків і рекомендацій сприяє посиленню довіри до реального досвіду інших споживачів щодо придбання різних груп товарів, зростає значущість прозорості бізнесу. Багато компаній ведуть онлайн трансляції щодо рекламування товарного асортименту в місцях продажу, повідомляють про акційні пропозиції, покупці здійснюють порівняння товарів, та діляться інформацією в соцмережах TikTok, Instagram. Тобто критичним фактором конкурентоспроможності стає репутаційний капітал підприємства, заснований на довірі споживача та випробовування його продукції в умовах невизначеності

І на останок, - територіальні та демографічні впливи, які проявляються у масовій внутрішній міграції та реолокації населення спричиняють зміни у структурі локального попиту, споживчих преференцій регіонів та модернізації каналів збуту та логістичних процесах. Нові соціальні групи, такі як ВПО, військовослужбовці, волонтери – формують специфічні споживчі запити на товари і послуги, які визначають пріоритетність у споживанні та їх цінність.[5]

Отже, споживча поведінка, в умовах війни формується під впливом психоемоційних, економічно - обмежуючих, соціальних, комунікаційно-інформаційних та територіально-демографічних чинників, а тому формується більш раціональна, обережна та соціально-відповідальна модель споживання. Дії з боку

підприємств повинні бути спрямовані на адаптацію маркетингових стратегій до нових поведінкових моделей, посиленні комунікації соціальної відповідальності, сформувані гнучку цінову політику та формувати у споживача довгострокову довіру до бренду.

Список посилань на джерела

1. Булик О., Гаврилюк І. Вплив війни на купівельну поведінку споживачів. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2023. Вип. 30. С. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.175>
2. Терендій, А. (2023). Тренди споживчої поведінки домогосподарств на продовольчому ринку України. *Економічний простір*, (184), 62-66. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-10>
3. Літинська В.А. Аналіз зовнішніх факторів впливу на поведінку споживачів під час воєнного стану / В.А. Літинська // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 4 (74). С. 38-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/38.pdf>.
4. Патріотичність та ціна. На що українці звертають увагу при виборі брендів (опитування). Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/patriotychnist-ta-czina-na-shho-ukrayinczi-zvertayut-uvagu-pri-vybori-brendiv-opytuvannya/>
5. Селезньова В. М., Вірченко В. В. (2025). Трансформація споживчої поведінки українських домогосподарств у контексті повномасштабної війни. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* №32. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328533>

Шелемба М.М.

кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Великоклад Д.М.

студентка 2 курсу спеціальності Міжнародні відносини,
суспільні комунікації та регіональні студії
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Питання ефективності міжнародних організацій у відновленні держав після збройних конфліктів є одним із центральних у сучасній теорії та практиці міжнародних відносин. Повномасштабна збройна агресія Росії проти України, що розпочалася у лютому 2022 року, надала цій проблемі нового гостро практичного виміру. Масштаби руйнувань, потреба у стрімкій мобілізації міжнародних ресурсів та

складність геополітичного контексту роблять Україну безпрецедентним викликом для сучасної архітектури міжнародного сприяння відновленню.

Міжнародні організації традиційно виконують у процесі повоєнного відновлення кілька ключових функцій: координацію донорської допомоги, забезпечення умовного фінансування реформ, моніторинг виконання зобов'язань та легітимізацію самого процесу відбудови в очах міжнародного співтовариства. Водночас практика показує, що ефективність цих функцій прямо залежить від ступеня узгодженості між інституційними можливостями організацій, інтересами держав-донорів та реальними потребами держави, що відновлюється. Коли цей баланс порушується, міжнародна підтримка може перетворитися на джерело нових суперечностей замість інструменту стабілізації.

Ця закономірність простежується ще з міжвоєнного досвіду. Ліга Націй, перша універсальна міжурядова організація, у 1920-х роках розробила механізми фінансової стабілізації для низки держав Центральної Європи, зокрема Австрії та Угорщини, поєднуючи міжнародні позики з вимогами жорстких фіскальних реформ. Цей підхід, який можна вважати прообразом сучасної умовності в міжнародному фінансуванні, давав певний стабілізаційний ефект, але водночас породжував питання про межі втручання у внутрішню політику суверенних держав. Головна ж слабкість Ліги — відсутність універсального членства, принцип однастайності при ухваленні рішень та неможливість примусового виконання — унеможливлювали системну відповідь на виклики, що виходили за межі технічної та фінансової допомоги. Цей досвід став важливим аргументом на користь реформування архітектури міжнародних організацій після Другої світової війни.

Система ООН, Бреттон-Вудські інституції та пізніше Європейський Союз сформували значно розгалуженіший інституційний ландшафт для підтримки відновлення. Досвід відбудови повоєнної Європи в рамках Плану Маршалла, а також пізніші кейси Косово, Боснії та Герцеговини, Іраку, Афганістану та інших держав дозволяють виявити ключові закономірності успіху і невдачі міжнародного сприяння. Ефективне відновлення, як правило, пов'язане з наявністю чіткої стратегії, розробленої самою державою-реципієнтом, достатнім і передбачуваним фінансуванням, узгодженістю між донорами та збереженням національного контролю над пріоритетами розвитку. Навпаки, фрагментація донорської допомоги, нав'язування моделей відновлення ззовні та відсутність механізмів координації між численними акторами суттєво знижують ефективність навіть масштабних ресурсних впливань.

Для України ці закономірності набувають цілком конкретного практичного змісту. За оцінками Світового банку, обсяг потреб у відновленні та реконструкції вже в перші роки після початку повномасштабного вторгнення сягнув сотень мільярдів доларів і продовжує зростати. Жодна окрема інституція не здатна покрити цю потребу самотійно, що робить координацію між МВФ, Світовим банком, Європейським Союзом, ООН та двосторонніми донорами принципово важливою умовою успішного відновлення. При цьому ризики, відомі з попереднього міжнародного досвіду, — дублювання зусиль, конкуренція між донорами, умовність, що суперечить національним пріоритетам, — є цілком реальними і для українського контексту.

Принциповою відмінністю України від більшості попередніх кейсів міжнародного відновлення є висока державна спроможність та сильна демократична легітимність національних інститутів. Це створює реальні передумови для реалізації моделі відновлення, в якій міжнародні організації відіграють роль партнерів, а не опікунів. Україна вже демонструє здатність формулювати власні пріоритети — зокрема через Національний план відновлення — і відстоювати їх у діалозі з міжнародними партнерами. Водночас перетворення цього потенціалу на реальний вплив на умови отримання допомоги вимагає послідовної дипломатичної роботи та активної участі в усіх форматах донорської координації.

Окремим і надзвичайно важливим виміром є питання відповідальності держави-агресора та репараційного механізму. Історично, міжнародні організації стикалися з цією проблемою вже в міжвоєнний період, коли версальська система репарацій з Німеччиною зазнала краху через відсутність реального механізму примусового виконання. Сьогодні питання залучення заморожених російських активів до фінансування відновлення України є предметом активних міжнародно-правових дискусій. Досвід попередніх десятиліть свідчить: без надійного правового механізму, підкріпленого консолідованою позицією провідних держав і міжнародних організацій, будь-які репараційні зобов'язання ризикують залишитися декларативними.

Таким чином, роль міжнародних організацій у повоєнному відновленні є необхідною, але не достатньою умовою успіху. Ефективність їхньої підтримки визначається не лише обсягом ресурсів, а насамперед якістю координації, відповідністю умов допомоги реальним потребам держави-реципієнта та наявністю механізму відповідальності агресора. Для України оптимальна стратегія взаємодії з міжнародними організаціями передбачає активне відстоювання власного плану відновлення, участь у формуванні донорської архітектури та наполегливу роботу над закріпленням правового механізму притягнення Росії до відповідальності за завдані збитки. Саме поєднання сильної державної суб'єктності та ефективного залучення міжнародних ресурсів визначатиме вектор і темпи відновлення України.

Список посилань на джерела

1. MacMillan M. Paris 1919: Six Months That Changed the World. New York: Random House, 2003. 570 p.
2. Northedge F. S. The League of Nations: Its Life and Times, 1920–1946. New York: Holmes & Meier, 1986. 320 p.
3. Millward D. International Financial Assistance and Conditionality: Lessons from the Interwar Period. *Journal of International Economics*. 2018. Vol. 112. P. 70–94.
4. World Bank. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, D.C.: World Bank Group, 2023. 348 p.

ВПЛИВ ВОЄННОГО ФАКТОРУ НА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження відносин між Україною та Європейським Союзом у контексті війни зумовлена кардинальними змінами у міжнародному середовищі, що відбулися після повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Війна стала каталізатором переосмислення ролі України в європейській політиці та прискорила процес її інтеграції до ЄС. Якщо раніше взаємодія України з Європейським Союзом розвивалася переважно в межах політики сусідства та поступового зближення, то в умовах воєнного конфлікту вона набула стратегічного характеру. ЄС почав розглядати Україну не лише як партнера з реформування, а як ключового елемента майбутньої архітектури безпеки Європи. Відповідно, аналіз трансформації цих відносин є важливим для розуміння сучасних процесів європейської інтеграції та зміни геополітичного балансу сил.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі трансформації відносин між Україною та Європейським Союзом у контексті повномасштабної війни, зокрема у визначенні впливу воєнного чинника на євроінтеграційні процеси та зростання міжнародної ролі України, а також у характеристиці формування нової моделі стратегічного партнерства і безпекової взаємодії.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється поняттю «акторності» України у відносинах з Європейським Союзом. Йдеться про здатність держави впливати на процеси, бути не лише об'єктом політики, але й активним учасником формування рішень. У цьому контексті підкреслюється, що в умовах війни Україна суттєво посилила свою міжнародну суб'єктність. Це проявляється у зростанні політичної ваги її позицій у діалозі з ЄС, а також у здатності впливати на порядок денний європейської політики, зокрема у сфері безпеки та санкційної політики проти Росії. Експертні оцінки свідчать, що сприйняття України в ЄС еволюціонувало від країни-реципієнта допомоги до держави, яка формує нові підходи до європейської політики безпеки та співпраці. Значним елементом трансформації також є поглиблення секторальної інтеграції України до Європейського Союзу. Йдеться про розширення співпраці у сфері енергетики, цифрової трансформації, транспорту та митної політики. Такі процеси свідчать про поступовий перехід від переважно політичного діалогу до практичного наближення України до внутрішнього ринку ЄС. Це створює передумови для довгострокової економічної інтеграції, яка є важливою складовою євроінтеграційного курсу держави [3].

Війна Росії проти України стала визначальним фактором прискорення євроінтеграційних процесів. Якщо раніше рух України до ЄС мав поступовий і багаторівневий характер, то після 2022 року він набув більш динамічного та політично інтенсивного виміру. Європейський Союз продемонстрував безпрецедентну підтримку Україні, що включає як фінансову та гуманітарну допомогу, так і політичне визнання європейської перспективи держави. Набуття

Україною статусу країни-кандидата стало важливим символічним і практичним кроком, який закріпив новий рівень відносин. Таким чином, війна виступила фактором, що радикально змінив швидкість і глибину інтеграційних процесів, а також посилив взаємну залежність України та ЄС у сфері безпеки [1].

Окремо слід зазначити, що трансформація відносин Україна – ЄС відбувається не лише на політичному, але й на інституційному рівні. Європейський Союз поступово адаптує свої механізми взаємодії з Україною, враховуючи реалії воєнного часу. Це проявляється у розширенні програм фінансової підтримки, посиленні співпраці у сфері безпеки, а також у більш тісній координації зовнішньополітичних рішень. Україна, у свою чергу, демонструє високий рівень адаптації до європейських стандартів і активно інтегрує європейські норми у власну державну політику. У результаті формується нова модель партнерства, яка виходить за межі традиційної політики сусідства та наближається до формату стратегічного союзу.

Важливим аспектом є також зміна характеру безпекової взаємодії між Україною та ЄС. В умовах війни безпека перестала бути виключно внутрішнім питанням окремих держав і набула загальноєвропейського значення. Україна фактично стала ключовим елементом системи європейської безпеки, оскільки її стійкість безпосередньо впливає на стабільність усього регіону. Європейський Союз, реагуючи на ці виклики, посилив координацію оборонної та зовнішньої політики, а також активізував інструменти кризового реагування. У цьому контексті відносини між Україною та ЄС дедалі більше набувають характеру стратегічного партнерства, заснованого на спільних безпекових інтересах та цінностях [2].

Загалом сучасний етап відносин Україна – Європейський Союз характеризується глибокою трансформацією, яка охоплює політичний, безпековий та інституційний виміри. Війна стала ключовим чинником, що прискорив інтеграційні процеси та змінив сприйняття України як у ЄС, так і на глобальному рівні. Відбулася переорієнтація відносин від моделі поступового зближення до моделі стратегічного партнерства, в якій Україна розглядається як важливий учасник формування майбутньої європейської архітектури безпеки. Це свідчить про якісно новий етап європейської інтеграції, який має довгострокові політичні та геополітичні наслідки.

Окремо слід відзначити посилення ролі України як комунікативного та політичного актора у взаємодії з ЄС. Умови війни сприяли активізації дипломатичних зусиль, що дозволило Україні значно підвищити рівень впливу на формування міжнародного порядку денного. Україна дедалі частіше виступає не лише як об'єкт зовнішньої політики ЄС, а як учасник, який формує спільні підходи до санкційної політики, енергетичної безпеки та підтримки міжнародного правопорядку. Додатково варто підкреслити зміну характеру європейської солідарності щодо України. Якщо на початкових етапах підтримка мала переважно гуманітарний та політичний характер, то з розвитком війни вона набула системного та довгострокового виміру. ЄС почав розглядати стабільність України як невід'ємний елемент власної безпеки, що зумовило посилення стратегічної координації між сторонами. Це свідчить про формування нової моделі взаємодії, у якій безпекові інтереси України та ЄС дедалі більше взаємопов'язані [3].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що відносини між Україною та Європейським Союзом у контексті війни зазнали якісної та системної трансформації.

Військові події стали ключовим чинником, який прискорив євроінтеграційні процеси та посилив політичну суб'єктність України у взаємодії з ЄС. Україна перейшла від статусу партнера політики сусідства до держави-кандидата та стратегічного партнера, що бере участь у формуванні нової архітектури європейської безпеки. Водночас Європейський Союз переглянув власне бачення України, розглядаючи її як важливого геополітичного актора та невід'ємну складову майбутнього європейського простору. Посилення політичної, фінансової та безпекової підтримки свідчить про поглиблення взаємозалежності сторін. Таким чином, сучасний етап відносин Україна – ЄС характеризується переходом до більш інтегрованої та стратегічної моделі співпраці, яка має довгостроковий вплив на розвиток європейської інтеграції та систему міжнародних відносин загалом.

Список посилань на джерела

1. Бурейко Н. Акторність України щодо Європейського Союзу у час війни: експертні сприйняття. *Українська Призма*. URL: <https://prismua.org/ukraines-actorness-in-relation-to-the-eu-in-times-of-war-expert-perceptions-and-insights/>
2. Сівова Т. Перспективи вступу України до Європейського Союзу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. С. 1-7.
3. Україна для ЄС: кандидат і партнер. *Світовий Конгрес Українців*. URL: <https://www.ukrainianworldcongress.org/ua/ukrayina-dlia-ies-vid-kandydata-do-partnera/>

**Науковий керівник: Заюков Іван Вікторович – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та публічного управління, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

Електронне наукове видання

**II Всеукраїнська
науково-практична конференція**

**АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Збірник тез доповідей

28 квітня 2026 року

Гарнітура Times New Roman
Формат 60х84/8.
Ум.друк.арк. 25,11. Обл.вид.арк. 14,94. Зам. № 66.

Оригінал-макет виготовлено
в редакційно-видавничому відділі ДВНЗ «УжНУ».
88015, м. Ужгород, вул. Заньковецької, 89.
E-mail: dep-editors@uzhnu.edu.ua

Видавництво УжНУ «Говерла».
88000, м. Ужгород, вул. Капітульна, 18.
*Свідоцтво про внесення до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія 3т № 32 від 31 травня 2006 року*