



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

ДЕБЮТ

Збірник тез

**доповідей студентів
навчально-наукового інституту
управління**

Київ 2026

УДК 061.3(063)

Дебют: Збірник тез доповідей студентів історичного факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2026 / За заг. ред. д.політ.н., проф. Трофименка М.В., к.пед.н., доц. Демидової Ю. О. Київ, 2026. с.

Редакційна колегія: Тарасенко Д.Л., д.е.н., професор; Верительник С. М., доктор філософії з публічного управління та адміністрування; Чечель А.О., д.е.н., професор; Балабаниць А.В., д.е.н., професор; Горбашевська Марина, к.е.н., доцент; Козицька А., аспірант за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Матеріали збірника висвітлюють результати науково-дослідної роботи студентів МДУ, які присвячені питанням менеджменту, туризму, маркетингу, фінансам, публічному управлінню та адмініструванню тощо.

Рекомендовано до друку та поширення мережею Інтернет Радою молодих вчених Маріупольського державного університету

Протокол № 3 від 17.02.2026

Редакція не несе відповідальності за авторський стиль тез, опублікованих у збірнику.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ «АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ»

<i>Mariya Chechel</i> UNDERSTANDING THE ORIGINS OF INTERNATIONAL MIGRATION: A MULTI-LEVEL ANALYSIS OF MACRO, MESO AND MICRO FACTORS.....	7
<i>Болобан Нікіта</i> ОБЛІК ОСОБИСТИХ ДОХДІВ І ВИТРАТ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ СТУДЕНТА.....	12
<i>Вацко Ярослав</i> ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ В УКРАЇНІ.....	15
<i>Галемський Лев</i> СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ ПІДХОДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	18
<i>Демченко Нікіта</i> ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РИНОК: ЙОГО ОЦІНКА І ПРОГНОЗУВАННЯ...	22
<i>Джура Андрій</i> ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	25
<i>Духова Єлизавета</i> ГОЛОДОМОР 1932–1933 РОКІВ ЯК ГЕНОЦИД УКРАЇНСЬКОГО НАРОДУ.....	27
<i>Жерліцин Олександр</i> МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ АСПЕКТИ АКАДЕМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	29
<i>Журавель Анастасія</i> РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ФОРМУВАННІ ОСВІТНЬОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ СТУДЕНТІВ.....	31
<i>Катерина Іванішин</i> СПИСУВАННЯ ЯК ПОГАНА ЗВИЧКА	32
<i>Ізотова Олександра</i> МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАНЬ.....	34
<i>Ізотова Олександра</i> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ.....	38
<i>Кашира Артем</i> КОНТРОЛЬ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ У ПЕРІОД ВОЄННОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	41
<i>Ківерський Микита</i> ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРИНЦИПИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	45
<i>Кутана Анастасія</i> МАРКЕТИНГ ВПЛИВОВИХ ОСІБ (ІНФЛЮЕНСЕРІВ) – ЯК БЛОГЕРИ ТА МІКРОБЛОГЕРИ ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОДАЖІ.....	48
<i>Куца Юлія</i> ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ В БІЗНЕСІ ТА МЕТОДИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ	50
<i>Лаврененко Валентин</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ.....	55
<i>Лесько Анастасія</i> РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА КУЛЬТУРИ.....	57
<i>Леснугіна Єлизавета</i> МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	60
<i>Леснугіна Єлизавета</i> ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	63
<i>Лисенко Олександр</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	65
<i>Маляр Роман</i> РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	68
<i>Менчук Аліна</i> РЕКРЕАЦІЙНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я.....	72

<i>Немічев Максим</i> СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ МІЛЕНІАЛІВ (АБО ПОКОЛІННЯ Z) НА РОБОЧОМУ МІСЦІ.....	75
<i>Немічев Максим</i> ОСНОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ (МАСЛОУ, ГЕРЦБЕРГ, МАКГРЕГОР).....	77
<i>Новохацький Олександр</i> ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	80
<i>Рудовський Віталій</i> КЛАСИЧНІ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	83
<i>Рудовський Віталій</i> УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ: КЛАСИЧНІ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ (JIT, KANBAN, ERP-СИСТЕМИ) НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ ТМ «РУНА».....	85
<i>Савінкіна Кіра</i> СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	89
<i>Семак Михайло</i> ПРОБЛЕМА ПЛАГІАТУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ЗАПОБІГАННЯ.....	91
<i>Семочко Тарас</i> ФУНКЦІОНАЛЬНІ НАПРЯМИ, ПРИНЦИПИ ТА СУЧАСНІ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	93
<i>Смотрицька Дар'я</i> РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ В КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ.....	96
<i>Спіцина Анастасія</i> КЛАСИЧНА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ.....	99
<i>Терницька Валерія</i> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СУЧАСНУ ОСВІТУ.....	102
<i>Турій Єлизавета</i> ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	105
<i>Тютюнник Поліна</i> УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ ТА СТРЕСАМИ НА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	108
<i>Коверза Вікторія, Устименко Надія</i> ФІНАНСОВИЙ РИНОК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ, ІНФРАСТРУКТУРИ ТА МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ.....	111
<i>Хтомінський Костянтин</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	115
<i>Черемашенцева Ганна</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ	118
<i>Черник Діана</i> ВПЛИВ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА СИСТЕМУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	121
<i>Чернявський Денис</i> МАЙБУТНЄ ОРГАНІЗАЦІЙ: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ.....	124
<i>Чичканов Владислав</i> МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ.....	126
<i>Широбокова Аліна</i> ФАКТОРИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕЗИЛІЄНСУ СТУДЕНТІВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....	129
<i>Ямбаршев Кирило</i> АУДИТ РОЗРАХУНКІВ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ПЕРІОДУ.....	132

СЕКЦІЯ «АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ»

<i>Верительник Тетяна</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ.....	136
<i>Антибура Олена</i> МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІНФОПРОДУКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	139
<i>Балабанов Олександр</i> ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ.....	142
<i>Духова Єлізавета</i> ЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ.....	144
<i>Калач Єлізавета</i> ВПЛИВ КОЛЬОРУ НА СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДУ ТА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ	148
<i>Ланських Анна</i> АРОМАМАРКЕТИНГ ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЦЬКІ РІШЕННЯ.....	150
<i>Несімока Андрій</i> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	152
<i>Образцова Валерія</i> БЕЗПЕКА АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ.....	156
<i>Полонська Єва</i> ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЙ.....	159
<i>Шевчук Андрій</i> СУЧАСНА МІГРАЦІЙНА КРИЗА ЯК ЗАГРОЗА БЕЗПЕКИ ЖИТТЯ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ.....	163

СЕКЦІЯ «АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

<i>Тарасенко Денис, Мацука Вікторія, Рочняк Катерина</i> ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	166
<i>Тарасенко Денис, Зелінська Марина, Сорокіна Анастасія</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РОЗРОБЦІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	169
<i>Кольвах Микита</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	172
<i>Коротков Данило</i> ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	175
<i>Кручок Владислав</i> ГЛОБАЛЬНІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ: ЗАПОЗИЧЕННЯ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК ДЛЯ УКРАЇНИ	178
<i>Мороз Євген</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....	181

<i>Прокопенко Ігор</i> АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО СПІВПРАЦІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	184
<i>Прохоренко (Басюк) Аліна</i> ЕЛЕКТРОННІ ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	187
<i>Руденко Владислав</i> СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК МОЖЛИВІСТЬ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	190

СЕКЦІЯ
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ»

Mariya Chechel
3rd-year student majoring in Management
Mariupol State University

**UNDERSTANDING THE ORIGINS OF INTERNATIONAL MIGRATION:
A MULTI-LEVEL ANALYSIS OF MACRO, MESO AND MICRO FACTORS**

Global migration has become a common occurrence in the contemporary world, where people move from one country to another for various purposes, including monetary gain, escaping disasters, or exploring the world. However, migration does not have a single origin as it occurs in various contexts. It is a complex process that emerges through the interconnection of factors such as the structural conditions of states' policies, individual aspirations and abilities to migrate, and social networks of migrants. Drawing on the theoretical framework provided by Bond (2022) of micro, macro, and meso-levels of migration, this essay will utilise empirical studies by Carling (2002), Forsberg (2017), and Roohi (2017) to illustrate the complexity of factors influencing migration. The section on macro-level origins of migration will cover topics such as global inequality, state policies that influence migration flows, and the impact of colonial legacies on migration behaviour. Following this section, micro-level influences such as aspirations and the ability to migrate will be explored through Carling's (2002) research in Cape Verde, which aims to highlight the imbalances between voluntary and involuntary immobility. Finishing with meso-level arguments of social networks of migrants, cumulative causation and migration systems using Roohi's (2017) research. Hence, this essay aims to illustrate that migration origins cannot be understood through a single level alone, as each framework reveals different mechanisms of how those levels interact.

Macro-level factors of migration create conditions or pressures through the setting of the 'structural stage,' which shapes aspirations and migration channels. Considering that global uneven development and capitalist economies create structural incentives that influence the core flows of migration. As a basis for a structural incentive, colonial histories can shape migration channels, as evident in the flows from South Asia to the UK (Forsberg, 2017; Bond, 2022). Forsberg's (2017) research presents an interesting point regarding the impact of post-colonial migration flows from India and the culture of excellence, as if to be 'dignified' to migrate. The global aspirations of

students from India partly depend on India's position in globalised labour markets. In addition, the cultural perception of macro-level 'migration horizons' is rooted in colonial history and the admiration for English education. Therefore, the cultural perceptions of the former colonising states can be one of the origins that encourage people to migrate, as they can be viewed as more developed or offering broader opportunities than their homeland.

However, the aspirations, abilities, and even perceived desirability of migration can also be limited by macro-factors, such as states' policies regarding migration, which can restrict both emigration and immigration. For example, countries such as the US can limit migration flows by requiring a visa to enter the country. On the contrary, countries like North Korea limit emigration by closing borders and imposing harsh state policies (Ro, 2022). Carling's (2017) research in Cape Verde demonstrates such structural immobility, where high aspirations of migration persist within the society, yet low legal and financial abilities can be an obstacle to moving abroad. Hence, even strong aspirations cannot overcome structural barriers such as visa systems and border security. Therefore, macro constraints can create involuntary immobility through factors such as state policies on immigration and migration.

Considering the historical ties of the countries where transnational migration occurs, it can sometimes be referred to as postcolonial migration, which is considerably influenced by the modern political relationships between states. Bond (2022) mentions that colonial links can facilitate mobility, cultural affinity and the labour demand in the former colonising countries. Even factors such as the ability to speak English, due to the colonial background or the influence on the culture of former colonised states, can be an important origin of migration. Hence, migration is almost never a random occurrence and is always shaped by underlying factors that influence the decision to move to another country, often reflecting long-standing historical relationships between the states where transnational migration occurs.

On the micro-level, migration can also originate from individual motivations, capacities of different kinds of capital and dispositions. Drawing on Carling's (2017) aspiration-ability framework, aspirations can be defined as a desire to migrate, whether it is driven by economic, personal, or perceived as a lifestyle goal for the individual migrating. Whereas the ability to migrate can be seen in terms of financial, legal, and social resources that facilitate movement between countries. The imbalances of either aspirations or abilities, or both, can result in voluntary or involuntary immobility, which can restrict migration flows. As Carling's (2017) research highlights, with a revised framework, it can be concluded that the aspirations of migrants are often rooted in life goals, rather than the desire to migrate alone. This can be seen as a future-oriented sociology of

migration that reveals the micro-factors emerging from an individual's circumstances, which can ultimately affect global migration.

The individual capitals are important factors that influence migration abilities. For example, economic capital can define a person's ability to afford migration, as it determines whether they have the necessary finances to move and live abroad. However, if the local standards of living are rising, it can reduce the desire to migrate elsewhere. On the other hand, human capital relates to the skills and education that the person acquired before deciding to migrate, as well as the ability to obtain better education after moving (Forsberg, 2017). Those factors can enhance the ability to migrate, as the individual's skills may be highly valued abroad, and their aspirations for the new career may encourage them to migrate. Social capital can be another valuable factor for migration, as it enables individuals to connect with various networks abroad that can help them find a job, housing, or sponsorship. Roohi (2017) notes that skilled migrants often acquire their ability to migrate through human capital, whereas less skilled migrants often rely on the social capital of caste kinship to facilitate migration. In this way, years of migration and formation of transnational networks contribute to the creation of cultural capital that cultivates 'global habitus'.

Bourdieu's concept of habitus can be explained as a set of behaviours or habits that are formed in particular environments and shape what futures people believe are possible in the context of migration (Bond, 2022). Therefore, cultural capital leaves an imprint on the habitus of individuals, influencing their perception of elite schooling, the pursuit of English proficiency, and the acquisition of human capital in societies like India (Frosberg, 2017). Hence, migration becomes aspirational only for those individuals whose habitus includes transnational orientation. For example, students from middle-class families in Kerala develop a transnational habitus as they are raised, so they begin to view migration as normal, expected, and desirable (Frosberg, 2017). However, this occurs not just for the reason of obtaining financial capital with their move, but rather because their habitus is grounded in a post-colonial cultural capital. As part of the habitus, identity, prestige, and cultural expectations can influence the aspirations and abilities of individuals to migrate. Roohi (2017) notes that in Indian societies, migration is often tied to achieving the 'American Dream' and raising family status, building a cultural expectation in children to migrate and work hard for it. In this way, migration gains symbolic value at the micro-level, where habitus plays a crucial role in shaping the abilities and aspirations of people to migrate. Therefore, micro-level analysis can help explain how individuals perceive and act on macro-level conditions, so without understanding the abilities-aspirations framework, structural factors can appear abstract.

Considering the influences of macro and micro-level origins on migration, meso-level factors can be seen as a combination of them, which can explain the relationship between social networks,

structures, and migration systems that sustain the flows (Bond, 2022). Since social capital can create migration networks, it can reduce the costs, risks, and uncertainty associated with an individual's migration plans. Therefore, migration networks can provide valuable opportunities that turn potential migration into actual migration, as they also offer emotional, logistical, and informational support. In Roohi's (2017) case study, caste and kinship networks in the US can facilitate the migration of high-skilled Telugu individuals. Hence, such migration networks transform individual aspirations into realistic possibilities.

Cumulative causation is another phenomenon that develops migration networks. When each migrant helps to reduce the cause for the next by either providing connections to settle and assist with the housing, or finding a job. Therefore, with time, migration becomes self-reinforcing when it becomes easier and more beneficial to migrate rather than stay in the local area. As seen in Carling's (2002) research, individuals with higher social capital have a greater ability to migrate, as migration networks provide various opportunities for a smoother transition. In this way, cumulative causation can generate migration systems, which are specific origin-destination links that form stable migration systems. Additionally, social remittances can alter local expectations of migration, acting either as a deterrent or a reinforcing factor for migration. People may be motivated to move for financial gain, following the steps of those who have migrated, or to live in abundance in a local area. As migration systems develop and habitus orientation shifts towards transnational migration, the culture of migration emerges in societies where movement abroad becomes normative within the community (Bond, 2022). Hence, young people grow up expecting to migrate in the future, as seen in Roohi's (2017) research, where migration to the US has become culturally sanctioned among Telugu middle-class families. Consequently, migration culturally becomes a rite of passage for individuals, encouraging the development of human capital and contributing to the accumulation of social capital that strengthens the migration system. Therefore, meso-level origins are dependent on the micro and macro levels of migration, and sustaining these flows involves developing social networks, community structures, and migration systems. Meso-level factors transform migration from an individual decision into a socially organised process, and without the migration networks, most flows would not be able to sustain themselves and act as a self-reinforcing factor for further migration.

In conclusion, the origins of international migration can arise from various factors at the micro, macro, and meso levels that are highly interdependent. There is no single factor, whether economic, personal, or social, that can fully explain why people move or remain immobile in local areas or how migration flows persist and sustain themselves. Macro-level factors can explain the structural incentives and constraints that are shaped by global inequalities, historical political

relationships, post-colonialism, and states' policies on migration. Meanwhile, micro-level factors can explain the individual's motivations, aspirations and capacities for migration. As Carling's (2002) research in Cape Verde demonstrates, even though micro-level aspirations can be high, migration opportunities can be restricted due to macro-level factors such as visa regimes or limited economic resources.

However, macro-level pressures alone cannot determine the ability to migrate, since individual factors on the micro-level can be a significant contributor to it. Micro-level factors encompass personal characteristics, aspirations, and abilities of an individual to move, while also taking into account economic, social, cultural, and human capital. Carling's (2002) aspiration-ability model shows that individuals vary in both desire and capacity to migrate. On the other hand, Forsberg (2017) demonstrated that cultural capital and a 'global habitus' both shape the students' migration horizons. Additionally, Roohi's (2017) research encompassed the caste and kinship-based motivations that structure the meanings people attach to mobility. Thus, migration emerges from the futures individuals imagine due to their habitus, the values they assign to mobility and the resources they can mobilise to move abroad.

Finally, meso-level factors illuminate how migration becomes embedded within social networks, cultural expectations, and migration systems. Cumulative causation and longstanding kinship connections, as documented particularly by Roohi (2017) and theorised by Bond (2022), sustain migration beyond initial individual decisions and reshape local norms surrounding mobility.

Taken together, these levels demonstrate that migration does not originate from isolated factors but from the ongoing interplay between structures, personal agency, and social relations. A multi-level perspective, therefore, offers the most comprehensive understanding of how international migration begins, evolves, and endures.

Reference list

1. Bond, R. (2022). *Understanding International Migration*. Springer Nature Switzerland AG, pp.23–46. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-031-16463-7>.

2. Carling, J. (2002). Migration in the age of involuntary immobility: Theoretical reflections and Cape Verdean experiences. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 28(1), pp.5–42. doi:<https://doi.org/10.1080/13691830120103912>.

3. Forsberg, S. (2017). Educated to be global: Transnational horizons of middle class students in Kerala, India. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 49(9), pp.2099–2115. doi:<https://doi.org/10.1177/0308518x17718372>.

4. Roohi, S. (2017). Caste, kinship and the realisation of 'American Dream': high-skilled Telugu migrants in the U.S.A.. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(16), pp.2756–2770. doi:<https://doi.org/10.1080/1369183x.2017.1314598>.

Болобан Нікіта,
I курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Облік і оподаткування»
Маріупольський державний університет

ОБЛІК ОСОБИСТИХ ДОХІДІВ І ВИТРАТ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ СТУДЕНТА

Коли ти – студент, і вперше отримуєш власні гроші, постає цілком законне питання: куди вони, власне, так швидко зникають? Чому в кінці місяця залишаються порожніми не лише гаманець, а й часто – настрій? Саме в пошуках відповіді на це просте, але таке важливе питання, ми і натикаємося на поняття фінансової грамотності. А чи не є її найважливішим, найбільш практичним елементом саме звичка рахувати свої кошти? Адже як можна керувати тим, чого ти навіть не бачиш чітко?

Фінансова грамотність – це не просто знання складних термінів з підручників. Це, в першу чергу, вміння розпоряджатися тим, що в тебе є, тут і зараз. Для студента, чиїми основними джерелами коштів є допомога родини, стипендія або перші невеликі заробітки, це вміння стає справжньою надздібністю. Воно допомагає не просто «виживати» від однієї виплати до іншої, але й планувати: навчальні матеріали, відпочинок з друзями або навіть велику мрію. І починається все з, здавалося б, нудної та рутинної справи – обліку доходів і витрат. Наскільки ж поширеною є ця звичка серед сучасного студентства? І чи справді вона дає якісь відчутні переваги?

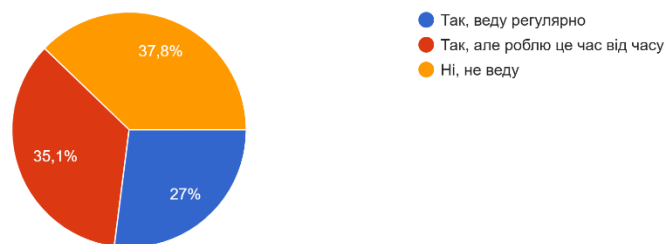
Щоб знайти відповіді, ми провели анонімне опитування серед 37 студентів нашого університету. Нас цікавило все: від того, скільки вони отримують і на що витрачають, до того, чи намагаються вони це якось фіксувати. Результати виявилися дуже показовими. Виявилося, що студентські бюджети – це справжнісінький калейдоскоп: хтось вкладається в 5000 гривень на місяць, а комусь вистачає і більше 12000. Основні витрати знайомі кожному: їжа, одяг, проїзд та, звісно, дрібні радості життя (Рис. 2).

Але найцікавішим було питання про те, хто ж веде свій фінансовий облік. Результат нас приємно здивував: більшість опитаних, а саме 62% (Рис. 1), сказали, що так, вони це роблять, хоч і з різною регулярністю. Але як? Найпопулярнішою відповіддю було... «тримаю

в голові». Це відкриває нам дуже цікавий психологічний аспект: навіть ті, хто вважає, що контролює фінанси, часто роблять це несистематично, переоцінюючи можливості своєї пам'яті. Інші ж чесно визнали, що вважають свої доходи занадто малими для будь-якого обліку, що їм просто лінь, нудно або вони не знають, як це робити правильно.

Ось тут і постає найголовніше питання: а чи є сенс подолати цю «лінь» та почати рахувати? Чи дає це якісь реальні переваги? Наші дані кажуть – так, і ще які! Коли ми порівняли дві групи – тих, хто рахує гроші (62%), і тих, хто цього не робить (38%) – різниця стала очевидною. Серед тих, хто не веде облік, майже кожен третій щомісяця стикається з тим, що грошей бракує. У той же час, серед «облікових» студентів така проблема виникає значно рідше! Це ж колосальна різниця, яка прямо вказує на зв'язок між обліком і фінансовою стабільністю.

Рис. 1 - Розподіл студентів за практикою ведення обліку доходів та витрат, %



Джерело: розроблено автором на основі результатів власного опитування

Так само і з заощадженнями. Ті, хто бачить свою фінансову картину чітко, значно частіше знаходять можливість щось відкласти. Фактично, вони майже вдвічі частіше регулярно поповнюють свою «подушку безпеки» порівняно з тими, хто гроші не рахує. Виходить, що проста звичка записувати витрати не просто інформує, вона реально змінює фінансову поведінку. Вона перетворює студента з пасивного споживача коштів на активного менеджера власного життя.

Так що ж робити? Висновки напрашуються самі собою. По-перше, треба відкинути міф про те, що «малі гроші рахувати не потрібно». Саме коли грошей обмаль, кожна гривня має значення, і контроль над ними стає найважливішим. По-друге, процес можна спростити. Замість складних таблиць можна використовувати зручний мобільний додаток, який робить все за кілька кліків. І, по-третє, варто дати собі чітку відповідь: «Навіщо я це роблю?». Бажання накопичити на щось конкретне – від нових навушників до подорожі – є найкращим мотиватором.

Отже, наш невеликий експеримент довів: облік особистих доходів і витрат – це не абстрактний елемент фінансової грамотності, а її найважливіший практичний інструмент. Це той самий фундамент, на якому будується фінансова впевненість завтрашнього дня. І як показує наше дослідження, почати ніколи не пізно – навіть якщо твій перший бюджет вміщається в кілька рядків у смартфоні.

Література

1. Шендригоренко, О.В. Неізнана, Л.Я. Шевченко, В.С. Коверза, О.А. Ємельянова, В.А. Янковський, А.О. Медун. Фінанси, облік, контроль та оподаткування: актуальні проблеми та перспективи розвитку: монографія. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2021. 99 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2315/>
2. Неизвестная О., Иванова Н., Коверза В., Котковский В., Тригубченко Е.; Иванова Н., Кожухова Т. Эконометрическое моделирование управленческих решений на макро- и микроуровне. Харьков: РС ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЦЕНТР, 2021. DOI: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>
3. Омелянович Л.О., Вожжов А.П., Хараман В.С. Формування банківських ресурсів з урахуванням трансформаційних процесів: монографія. Донецьк: Східний видавничий дім, 2013. – 281с.
4. Дутчак І., Гордієнко М., Коверза В. Порівняльний аналіз методів оцінки запасів в бухгалтерському обліку та їх вплив на фінансові результати //Економіка та суспільство. 2024. №. 62.
5. Коверза В., Тарасенко О. Шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством //Економіка та суспільство. 2023. №. 52.
6. Шевченко Л. Я., Шендригоренко М. Т., Коверза В. С. Аспекти та методологія інтегрованого обліку та звітності: виклики сьогодення //Актуальні питання економічних наук. 2025. №. 10.
7. Коверза В.С., Неізнана О.В., Иванова Н.С., Шендригоренко М.Т., Павлушенко О.В. Evaluation of efficiency of financial resources of the territorial community in the Kryvyi Rih city management under conditions of decentralization. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського. Серія: Економічні науки. 2021. № 1 (74). С. 91 - 99. DOI: 10.33274/2079-4819-2021-74-1-91-99
8. Коверза В.С. Актуальні проблеми підготовки здобувачів вищої освіти з обліку і аудиту в умовах війни. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ОСВІТИ: Збірник матеріалів ХХV

підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДУ / За заг. ред. М.В. Трофименка.
Київ: МДУ, 2023. 369 с. С. 345 – 348 URL:
<http://repository.mdu.in.ua/jspui/handle/123456789/4442>

9. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Chepurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

Вацко Ярослав,
4 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

У сучасному інформаційному суспільстві соціальні мережі стали основною платформою взаємодії молоді. Для студентів – однієї з найдинамічніших соціальних груп – ці платформи є не тільки засобом спілкування, а й простором реалізації соціальних і професійних потреб. Соцмережі забезпечують швидкий доступ до новин, можливість самоорганізації, пошук однодумців і обмін думками. Вони виконують функцію персональної «інформаційної стрічки», у якій студент обирає ті джерела, яким довіряє. Показовим є те, що 73,4% молоді отримують новини саме через соцмережі або месенджери, що підкреслює їхнє домінування над традиційними медіа. Для студентів цифрові платформи є не лише місцем дозвілля, а справжньою комунікативною екосистемою, що формує щоденні рішення, світогляд і соціальну поведінку.

Соціальні мережі стали важливим інструментом конструювання громадянської ідентичності, адже саме там молодь найчастіше стикається з державними символами, історичними подіями, суспільними дискусіями. Візуально-емоційний формат подачі інформації – відео, інфографіка, короткі пости – сприяє швидшому засвоєнню і формуванню

певних оцінок. Молодь дізнається про національні свята, героїв, культурні явища через сучасні інтерактивні форми. Це допомагає створювати у свідомості студентів цілісне уявлення про державу, її цінності та громадянські обов'язки. Одночасно цифровий простір відкриває доступ до різних точок зору, що сприяє формуванню більш усвідомленої громадянської позиції.

Соцмережі стали головним інструментом суспільної мобілізації студентів. Через TikTok, Instagram, Facebook, Telegram молодь організовує благодійні збори, координує волонтерські ініціативи, проводить інформаційні кампанії. Студенти не лише поширюють інформацію, а й активно долучаються до реальних дій: збору коштів на ЗСУ, допомоги внутрішньо переміщеним особам, організації благодійних заходів, участі у протестних або суспільних кампаніях. Це свідчить про те, що цифрові практики вже давно перестали бути «віртуальними» – вони трансформуються у конкретну громадянську активність, яка має реальні суспільні результати [1].

Студентське середовище активно взаємодіє з великою кількістю інформаційних потоків, що стимулює потребу у критичному мисленні. Молодь навчається перевіряти джерела, аналізувати меседжі, розрізняти фейки, пропаганду та маніпулятивні наративи. Важливим є й те, що студенти дедалі частіше знайомляться з фактчекінговими платформами, навчаються розпізнавати ботів, звертати увагу на походження інформації. У контексті інформаційної війни проти України ці навички стають ключовими: вони допомагають захищати власну свідомість, відокремлювати правду від пропаганди та робити відповідальні інформаційні вибори.

Попри значні переваги, соціальні мережі мають і низку негативних наслідків. Алгоритми платформ створюють «інформаційні бульбашки», коли користувач бачить лише ті думки, які збігаються з його власними. Це може призводити до поляризації, викривлення реальності та формування упереджених поглядів. Надмірне споживання контенту знижує здатність студентів до глибокої концентрації, збільшує рівень тривожності, сприяє емоційному вигоранню. Можливі також ризики кібербулінгу, поширення токсичних практик, залежності від соцмереж. Таким чином, інтенсивна присутність у цифровому середовищі потребує відповідальної поведінки та базових навичок саморегуляції.

З початком повномасштабної війни 2022 року онлайн-спільноти студентів стали важливим осередком моральної підтримки та мобілізації. Молодь об'єднується у групи за інтересами, університетами чи волонтерськими напрямками, створює простори для обміну інформацією, ресурсами та емоційною підтримкою. Такі спільноти поширюють патріотичний контент, розвивають українську культурну ідентичність, зберігають

колективну пам'ять і популяризують мову. У результаті соцмережі виконують роль цифрових майданчиків, де формується відчуття єдності, солідарності та відповідальності за країну [2].

Після 2022 року спостерігається переосмислення національної ідентичності, і соцмережі відіграють у цьому ключову роль. Молодь активно переходить на українськомовний контент, підтримує національних блогерів, цікавиться історичними і культурними темами. У соцмережах формуються нові символічні коди, меми, культурні тренди, які відображають спільний досвід війни та стають частиною сучасної української ідентичності. Молодь створює власні цифрові проєкти: тематичні блоги, інфографіку, відеоконтент, онлайн-музеї, присвячені українській культурі й історії. Таким чином, соцмережі не лише відтворюють, а й активно формують новий культурний наратив, у якому поєднуються традиційні цінності та інноваційні медіаформати [3].

Для формування зрілої громадянської позиції необхідно, щоб студенти володіли високим рівнем цифрової компетентності. Це включає навички критичного мислення, фактчекінгу, етичної комунікації, вміння розпізнавати маніпуляції та протистояти інформаційним впливам. Важливо також навчати молодь відповідальній цифровій поведінці: виваженому поширенню інформації, дотриманню правил приватності, захисту персональних даних. Розвиток медіаграмотності допомагає формувати стійкість студентів до інформаційних атак та зміцнює їхню громадянську ідентичність [4].

Університети стають активними учасниками цифрового середовища, створюючи власні медіаплатформи, сторінки у соцмережах, інформаційні канали. Вони поширюють актуальні новини, результати наукових досліджень, анонси подій, програми академічної мобільності, волонтерські ініціативи. Для студентів це не лише джерело інформації, а й місце, де формується культура діалогу, підтримується участь у громадянських і наукових проєктах, зміцнюється академічна спільнота. Університети також проводять курси та тренінги з медіаграмотності, цифрової безпеки, критичного мислення, що допомагає молоді безпечно та ефективно взаємодіяти з цифровим світом. Таким чином, освітні установи створюють сприятливе середовище для розвитку активного, відповідального та свідомого громадянина.

Література

1. Бескоровайний В. Вплив соціальних мереж на формування національної ідентичності здобувачів вищої освіти №1 С. 151-153 URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/322259/316352> (дата звернення: 27.11.2025).

2. Жукова А, Левко М, Нанівський Р. Вплив соціальних мереж на формування сучасної культури та її взаємозв'язок з філософією освіти №2. С. 50-55 URL: <https://oip-journal.org/index.php/oip/article/view/364/274> (дата звернення: 27.11.2025).
3. Людоговська К.В. Бурак Д.І. Думка молоді: результати u-report. Дайджест опитувань u-report: iv квартал 2021 р. №3. С. 206 URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2022/02/204_215_No-479_2021_ukr.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
4. Рубан А. Вплив соціальних мереж на формування ідентичності підлітків та молоді. Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. Серія: Педагогічні науки. 2021. №56. С. 213-220. URL: <http://visnyk.idgu.edu.ua/index.php/nv/article/view/507> (дата звернення 27.11.2025).
5. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2024. №6 URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365> (дата звернення: 27.11.2025)
6. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna , Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 DOI 10.36074/grail-of-science.20.12.2024 (дата звернення: 27.11.2025)

Галемський Лев,
2 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ ПІДХОДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі, що постійно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, розвитку цифрових технологій, посилення конкуренції та нестабільності економічної ситуації. За таких обставин особливо важливою стає наявність ефективної системи управління, здатної забезпечити стійкість, динамічність і конкурентоспроможність підприємства. Центральне місце в цій системі займають стратегічні та тактичні складові менеджменту, що визначають напрям розвитку підприємства та конкретні способи реалізації його цілей.

Стратегія виступає фундаментом усієї управлінської діяльності, окреслюючи

довгострокові цілі, місію та загальну логіку розвитку організації. Тактика, своєю чергою, конкретизує стратегічні наміри через систему практичних заходів, що забезпечують реалізацію запланованого. Гармонійне поєднання цих елементів створює передумови для ефективного функціонування підприємства, забезпечує можливість адаптуватися до зовнішніх змін і досягати стійких результатів.

Метою даної роботи є дослідження сутності, ролі та взаємозв'язку стратегічних і тактичних аспектів сучасного менеджменту, а також виявлення основних підходів до їх формування та застосування на підприємстві.

Стратегія підприємства – це комплекс довгострокових рішень, спрямованих на досягнення ключових цілей та формування конкурентних переваг у майбутньому. Вона визначає напрям руху підприємства, особливості його позиціонування на ринку, можливості розвитку та використання ресурсів. Стратегія формується на основі всебічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінки стану галузі, ринкових тенденцій та потенціалу підприємства [1].

До ключових складових стратегії належать місія підприємства, яка визначає його призначення і сенс існування; бачення, що описує бажаний стан у перспективі; стратегічні цілі, які мають бути вимірюваними та досяжними; а також напрями розвитку, що окреслюють конкретні шляхи досягнення бажаних результатів. Стратегія може бути орієнтована на розширення діяльності, стабілізацію, диверсифікацію виробництва, підвищення якості продукції, інноваційний розвиток або оптимізацію витрат.

У сучасному менеджменті виділяють різні види стратегій: корпоративні, конкурентні, функціональні, інноваційні, маркетингові, виробничі та інші. Кожен тип виконує свою роль у загальній системі управління, забезпечуючи узгодженість рішень на різних рівнях підприємства. Особливого значення сьогодні набувають інноваційні та цифрові стратегії, спрямовані на впровадження нових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення ефективності виробництва та формування сучасної корпоративної культури [2].

Тактика менеджменту є практичним механізмом реалізації стратегічних намірів. Вона охоплює систему оперативних рішень, конкретних дій, методів організації роботи та процедур, спрямованих на досягнення проміжних результатів. Тактика має коротший горизонт планування, ніж стратегія, проте її значення не менш важливе, оскільки саме тактичні заходи забезпечують втілення стратегічних планів у реальні робочі процеси.

Тактичний менеджмент передбачає розробку оперативних планів, бюджетів, календарних графіків, визначення відповідальних осіб, розподіл ресурсів та побудову системи контролю. Значну роль відіграють також інструменти мотивації та управління

персоналом, адже від ефективності трудових ресурсів залежить результативність виконання поставлених завдань. Тактика потребує високої гнучкості, оскільки часто виникає необхідність швидко реагувати на непередбачувані зміни, коригувати дії та приймати оперативні рішення [3].

У сучасному бізнес-середовищі для реалізації тактичних завдань широко використовуються цифрові технології, такі як ERP- і CRM-системи, аналітичні платформи, програмні комплекси для управління проектами. Поширення отримали й методи гнучкого управління, зокрема Agile та Lean, що дозволяють підвищити ефективність, скоротити витрати та оперативно адаптуватися до змін.

Стратегія і тактика є взаємозалежними елементами, які повинні функціонувати як єдине ціле. Стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, формулює довгострокові пріоритети та окреслює ідеальний образ майбутнього. Тактика ж забезпечує реалізацію цих намірів через конкретні управлінські рішення та дії. За відсутності стратегії діяльність підприємства може стати хаотичною, а ресурси використовуватимуться неефективно. У свою чергу, стратегія без продуманої тактики стає суто декларативною та не приносить реальних результатів [4].

Ефективна система менеджменту передбачає формування стратегії, розробку тактичних планів, подальше їх виконання та контроль, а також постійне коригування відповідно до змін середовища. Така модель забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно уточнювати цілі, перерозподіляти ресурси та вдосконалювати управлінські рішення. Узгодженість між стратегічними і тактичними аспектами сприяє стабільності діяльності підприємства, раціональному використанню ресурсів і формуванню конкурентних переваг.

У сучасних умовах процес формування стратегії та тактики значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, яке характеризується високою невизначеністю. Підприємства повинні враховувати глобальні тенденції, зокрема цифровізацію, активний розвиток інновацій, зміну споживчих уподобань, екологічні вимоги, нові моделі ринкової поведінки. Це потребує застосування сучасних методів аналізу, таких як SWOT, PEST, BCG-матриці, модель п'яти сил Портера тощо [5].

Успішність реалізації стратегії багато в чому визначається здатністю підприємства ефективно організувати тактичний рівень управління. Важливо забезпечити чіткий розподіл повноважень, координацію діяльності структурних підрозділів, налагоджену систему комунікації та контроль за виконанням поставлених завдань. Поширеними проблемами, які заважають реалізації стратегії, є недостатня мотивація персоналу, опір змінам, нестача

ресурсів або невірне визначення пріоритетів. Для подолання цих труднощів підприємствам необхідно створювати систему управління змінами, сприяти розвитку корпоративної культури та впроваджувати сучасні управлінські інструменти.

Стратегічні та тактичні аспекти менеджменту відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності сучасного підприємства. Стратегія визначає довгострокові напрями розвитку, формує бачення майбутнього та окреслює цілі, які необхідно досягти. Тактика забезпечує практичну реалізацію цих цілей через систему конкретних заходів, рішень та дій. Важливою умовою успішного управління є узгодженість, взаємодоповнюваність та гнучкість стратегічних і тактичних компонентів.

Дослідження стратегічних і тактичних аспектів менеджменту дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати поступальний розвиток. У сучасних умовах особливого значення набуває застосування інноваційних та цифрових інструментів, що підвищують результативність управлінських процесів і сприяють досягненню високих показників ефективності.

Література

1. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9069> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichniy_menedzhment.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
4. Alharbi I.B. Strategic Management: A Comprehensive Review Paper. Journal of Strategic Studies. 2024. 15 p. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9399293.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Itohan I., John-Igbiele S., Olayinka F. Strategic Management Practices as Fundamental to the Achievement of Organizational Performances. 2024. Volume 7. pp. 106-118. URL:

https://www.researchgate.net/publication/378029038_Strategic_Management_Practices_as_Fundamental_to_the_Achievement_of_Organizational_Performances (дата звернення: 01.12.2025).

6. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. Київ: МДУ, 2025. 301 с.
[URL:http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286](http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286) (дата звернення: 01.12.2025).

7. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Cherpurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. [URL:https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2](https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2) (дата звернення: 01.12.2025).

8. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. *Актуальні питання економічних наук*. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>. [URL:https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/387](https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/387) (дата звернення: 01.12.2025).

Демченко Нікіта,
4 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РИНОК: ЙОГО ОЦІНКА І ПРОГНОЗУВАННЯ

Інвестиційний ринок є ключовим елементом економічної системи, адже забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів між різними економічними агентами, сприяє формуванню капіталу та підвищенню інноваційної активності. В умовах глобальної нестабільності та структурних трансформацій особливо важливими стають завдання оцінювання й прогнозування його стану, адже ефективне функціонування інвестиційного ринку визначає темпи економічного зростання, конкурентоспроможність держави та здатність економіки адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Інвестиційний ринок являє собою систему економічних відносин між інвесторами й

отримувачами інвестиційних ресурсів щодо формування, розподілу та використання капіталу. Він охоплює ринок реальних інвестицій, що включає вкладення у матеріальні та нематеріальні активи, а також ринок фінансових інструментів – цінних паперів, деривативів та різноманітних інституційних інвестиційних продуктів. До основних суб'єктів інвестиційного ринку належать приватні та інституційні інвестори, підприємства-реципієнти, банківські та інші посередницькі організації, а також державні регулятори. Рівень ефективності функціонування ринку визначається інформаційною прозорістю, якістю інвестиційної інфраструктури, правовою визначеністю та загальною економічною стабільністю [1].

Оцінювання інвестиційного ринку базується на комплексному дослідженні його активності, ризиків і потенціалу. Важливе значення має макроекономічний аналіз, що охоплює вивчення динаміки ВВП, інфляції, відсоткових ставок, індексу промислового виробництва та обсягів капітальних інвестицій, які є одним із головних індикаторів інвестиційної активності. Аналіз фінансових ринків дає змогу оцінити динаміку фондових індексів, прибутковість облігацій, масштаби емісії й обігу цінних паперів, а також активність інституційних інвесторів, що часто виступають важливим маркером інвестиційної привабливості країни. Значну роль відіграє оцінювання інвестиційного клімату, яке враховує політичну стабільність, особливості регуляторної та податкової систем, стан судової влади та рівень захисту прав інвесторів. У нестабільних умовах важливо також аналізувати політичні, валютні, процентні та галузеві ризики, адже інвестиційна поведінка значною мірою залежить від очікуваної премії за ризик [2].

Сучасний розвиток інвестиційного ринку визначають кілька ключових тенденцій. Стрімка цифровізація фінансових процесів сприяє появі електронних торгових платформ, нових цифрових інструментів інвестування та автоматизованих систем оцінювання ризиків, а технології blockchain підвищують прозорість і безпечність угод. Зростає роль інституційних інвесторів, таких як пенсійні фонди чи інвестиційні компанії, що забезпечують ринку довгострокову стабільність. Підвищується увага до сталих інвестицій, які ґрунтуються на ESG-критеріях, що стають основою стратегій компаній та інвестиційних політик. На інвестиційні потоки суттєво впливають геополітичні чинники – військові конфлікти, енергетичні кризи, зміни міжнародної кон'юнктури. Для України актуальними залишаються питання післявоєнної відбудови, залучення міжнародної фінансової допомоги та збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій [3].

Прогнозування розвитку інвестиційного ринку ґрунтується на економетричних моделях, що виявляють залежності між інвестиційною активністю та макроекономічними

показниками, а також на сценарному аналізі, який дозволяє моделювати можливі траєкторії розвитку за різних умов. Використання методу експертних оцінок, зокрема Delphi, допомагає отримати думки фахівців щодо перспектив розвитку галузей та оцінювання ризиків, тоді як моніторингові методи забезпечують оперативну реакцію на зміни ринкових показників [6].

У контексті євроінтеграції та післявоєнної відбудови інвестиційний ринок України має значний потенціал. Найперспективнішими напрямками виступають інвестиції у відновлення інфраструктури, розвиток ІТ-сектора, високотехнологічних виробництв, агросектора та систем продовольчої безпеки, альтернативної енергетики й оборонно-промислового комплексу. Підвищення прозорості, конкурентності та ефективності регуляторного середовища є ключовою умовою залучення іноземних інвесторів і забезпечення довгострокового економічного розвитку [4;5].

Отже, інвестиційний ринок відіграє стратегічну роль у забезпеченні сталого економічного розвитку. Його оцінювання та прогнозування виступають базою для формування ефективної економічної політики та управління інвестиційними процесами. Сучасні тенденції підкреслюють важливість цифровізації, ролі інституційних інвесторів та поширення ESG-підходів. Для України ключовими залишаються завдання стабілізації економіки, підвищення інвестиційної привабливості та створення сприятливих умов для внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Комплексний підхід і використання сучасних методів прогнозування дають можливість забезпечити стійкий розвиток національного інвестиційного ринку.

Література

1. Бланк, І. А. Інвестиційний менеджмент. Київ: Ніка-Центр. 2017.
2. Гудзь О.Є. Фінансові ринки та інвестиції у цифрову епоху. Київ: КНЕУ. 2020.
3. Мацука В.М. ІНВЕСТУВАННЯ У СТАЛИЙ РОЗВИТОК. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Випуск 159 (спецвипуск). Ч.1 К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Навчально-науковий інститут міжнародних відносин. 2024. С.44-46. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2024-10/%D0%90%D0%9F%D0%9C%D0%92_159_%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%A6%D0%92%D0%98%D0%9F%D0%A3%D0%A1%D0%9A_%D0%A71.pdf#page=44 (дата звернення: 27.11.2025).
4. Мацука В.М. Механізм залучення іноземних інвестицій в економіку України. Ефективна економіка. 2024. №1. Дніпровський державний аграрно-економічний університет.

ТОВ «ДКС Центр». URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2884/2920> (дата звернення: 27.11.2025).

5. Мацука В.М. Сучасні тренди іноземного інвестування в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №12. С. 88-94. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1740/1754> (дата звернення: 27.11.2025).

6. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investment in Sustainable Energy. Geneva: UNCTAD. 2023.

7. Неівестна О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С., & Шендригоренко М.Т. (2023). Інноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки. Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки», (1(74)). <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2021-74-1-108-116> (дата звернення: 27.11.2025).

8. Неівестна О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С., Шендригоренко М.Т. Інноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського. Серія: Економічні науки. 2021. № 1 (74). С. 108 - 116 DOI: 10.33274/2079-4819-2021-74-1-108-116 (дата звернення: 27.11.2025).

Джура Андрій,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Сучасний етап розвитку організацій характеризується високим рівнем мінливості зовнішнього середовища, що вимагає від керівництва застосування комплексних управлінських підходів. Одним із таких є системний підхід, який дозволяє розглядати організацію не як сукупність окремих елементів, а як єдину цілісну систему, всі складові якої перебувають у тісному взаємозв'язку.

Сутність системного підходу полягає у сприйнятті організації як відкритої системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем та складається з низки взаємозалежних підсистем: кадрової, фінансової, інформаційної, виробничої та управлінської. Функціонування кожної з них має власну специфіку, проте результативність діяльності організації визначається рівнем узгодженості їх взаємодії. Будь-які зміни в одній підсистемі неминуче відображаються на роботі інших, що потребує цілісного управлінського мислення.

Кадрова підсистема є базовим елементом організації, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних і тактичних рішень. Рівень професійної підготовки працівників, їх мотивація та залученість безпосередньо впливають на ефективність використання фінансових ресурсів і досягнення запланованих результатів. Водночас фінансова підсистема створює матеріальну основу для розвитку персоналу, впровадження інновацій та модернізації інформаційних процесів.

Інформаційна підсистема відіграє інтегруючу роль, забезпечуючи обмін даними між усіма структурними елементами організації. Вона сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, підвищує прозорість діяльності та зменшує ризик управлінських помилок. Недостатній рівень інформаційного забезпечення може призвести до неефективного планування та зниження продуктивності роботи персоналу.

Прикладом успішного впровадження системного підходу є діяльність компанії Toyota. Управлінська концепція Toyota Production System базується на принципі цілісності, де кожен процес і кожен працівник розглядаються як частина єдиного механізму. Взаємозв'язок між людськими ресурсами, фінансовим плануванням та інформаційними потоками забезпечує стабільність функціонування компанії, її здатність до безперервного вдосконалення та адаптації до змін ринкового середовища.

Отже, застосування системного підходу в управлінні організацією дозволяє забезпечити комплексне бачення внутрішніх процесів, підвищити ефективність взаємодії підсистем та сприяє зміцненню конкурентних позицій організації в умовах сучасної економіки.

Література

1. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації. Київ: Основи, 2016.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Київ: Либідь, 2018.
3. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. New York: Productivity Press, 2017.
4. Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проектами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с.
5. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади м. Кривий Ріг в умовах децентралізації / В. С. Коверза, О. В. Неізнестна, Н. С. Іванова, М. Т. Шендригоренко, О. В. Павлушенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – 2021. – № 1(74). – С. 91–99. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10123>

6. ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

Духова Єлизавета
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Маркетинг»
Маріупольський державний університет

ГОЛОДОМОР 1932–1933 РОКІВ ЯК ГЕНОЦИД УКРАЇНСЬКОГО НАРОДУ

Голодомор 1932–1933 років — одна з найстрашніших трагедій в історії України, яка залишила глибокий слід у національній пам'яті. Цей штучно створений голод, організований радянською владою, призвів до загибелі мільйонів українців, переважно селян, і був спрямований на придушення опору політиці колективізації та знищення української ідентичності.

За даними дослідників, Голодомор охопив більшість території Української СРСР, зокрема найбільш родючі регіони — Київщину, Полтавщину, Харківщину, Дніпропетровщину. Люди масово гинули від голоду, а будь-які спроби врятуватися — через виїзд або обмін продуктів — жорстко переслідувалися. Вводилися «чорні дошки», блокувалися села, вилучалися всі запаси зерна, а допомога ззовні була заборонена.

У науковому середовищі дедалі більше дослідників визнають Голодомор актом геноциду, що відповідає критеріям Конвенції ООН про запобігання злочину геноциду. Згідно з цією Конвенцією, геноцидом вважається знищення національної, етнічної, расової або релігійної групи шляхом вбивства її членів, створення умов, несумісних із життям, та інших дій, спрямованих на її ліквідацію. Саме такі дії були вчинені щодо українців у 1932–1933 роках.

Архівні документи, свідчення очевидців, демографічні дослідження та аналіз політики радянської влади підтверджують навмисний характер голоду. Зокрема, відомо, що експорт зерна з України до інших країн не припинявся навіть у розпал голоду, а радянська пропаганда заперечувала сам факт трагедії.

Визнання Голодомору геноцидом має важливе значення не лише для історичної справедливості, а й для формування національної ідентичності. Пам'ять про жертв Голодомору є частиною колективної свідомості українського народу, символом боротьби за свободу та гідність. Щороку в останню суботу листопада українці вшановують пам'ять загиблих, запалюючи свічки та беручи участь у меморіальних заходах.

У сучасному контексті, коли Україна знову стикається з викликами, пов'язаними з агресією та загрозою національному існуванню, осмислення Голодомору набуває особливої актуальності. Це не лише історичний факт, а й моральний урок, який має запобігти повторенню подібних злочинів у майбутньому.

Освітні ініціативи, наукові дослідження, мистецькі проєкти та цифрові платформи сприяють поширенню знань про Голодомор серед молоді. Важливо, щоб кожне нове покоління усвідомлювало масштаби трагедії та її вплив на українське суспільство.

Література

- 1.Гриневич Л. Голодомор 1932–1933 років в Україні: причини, наслідки, уроки. Київ: Наукова думка, 2019.
- 2.Марочко В. Геноцид українців: Голодомор 1932–1933 років. Київ: Інститут історії України НАН України, 2020.
3. Коверза В.С. Повоєнний економічний розвиток України: проблеми, перспективи та завдання / В.С. Коверза // Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів. Країни Балтії –Україна: єдність, підтримка, перемога : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2023. С. 138 - 140.
URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4461>
- 4.Станіславенко І. Політичні аспекти визнання Голодомору геноцидом. Український історичний журнал. 2021. №3. С. 45–59.
5. Коверза В.С., Заграднікова А.Ю. Економічні та політичні виклики гібридної війни: шляхи відновлення та інтеграції України після конфлікту. «Війна росії проти України: від гібридних форм до Геноцидних практик»: Матеріали Міжнародної наукової конференції (9 грудня 2024р.) 118с. С. 111 – 118
URL:https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9392/1/koverza_viyna_konf_2024_111.pdf
6. Коверза В.С. Фінансова політика рф як інструмент геноцидних практик у війні проти України. Війна Росії проти України: від гібридних форм до геноцидних практик: матеріали II Міжнародної науково - практичної конференції (12 листопада 2025 року) / за заг. ред. В.В. Коцура. Укладач Л.М. Коцур. Переяслав (Київська обл.): Домбровська Я.М., 2025. 234 с.С.210-215.

Жерліцин Олександр,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Маріупольський державний університет

МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ АСПЕКТИ АКАДЕМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний освітній простір неможливо уявити без дотримання норм академічної доброчесності та етичної поведінки всіх його учасників. Академічна доброчесність – це не лише формальна вимога закону чи політики закладу освіти, а система моральних цінностей, що визначає якість знань, довіру до науки й освіти, а також репутацію кожного учасника академічної спільноти [1, с. 63]. Вона поєднує морально-етичні принципи – чесність, справедливість, повагу, довіру, відповідальність і мужність визнавати власні помилки.

Проблеми морально-етичних аспектів академічної діяльності активно досліджують сучасні українські науковці – О. Пометун, О. Слюсаренко, С. Калашнікова, Л. Ляхоцька, І. Бех, які акцентують на вихованні академічної культури, розвитку професійної етики викладача та формуванні ціннісних орієнтирів студентів у добу цифровізації освіти [2, с. 15].

Морально-етичні засади академічної діяльності базуються на усвідомленні, що будь-яке наукове чи освітнє досягнення має бути результатом особистої праці, інтелектуального внеску та дотримання професійної етики. Як зазначає С. Калашнікова, недотримання принципів академічної доброчесності призводить до спотворення результатів наукової діяльності, формування хибних освітніх практик і підриву авторитету закладу освіти [1, с. 66]. Тому моральна культура науковця чи студента є основою довіри в академічному середовищі [2, с. 15].

Особливого значення набуває етична складова в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та використання штучного інтелекту в освітньому процесі. Виклики цифрової епохи актуалізують питання відповідального ставлення до створення, поширення та використання інформації. З одного боку, цифрові інструменти сприяють підвищенню ефективності досліджень, а з іншого – створюють нові ризики академічної нечесності: плагіат, автоматизоване генерування текстів, маніпуляцію даними тощо. О. Слюсаренко наголошує, що в умовах цифровізації освіти особливої ваги набуває формування етичної культури мислення, здатності до критичного аналізу інформації та відповідального користування інтелектуальними технологіями [3, с. 101].

Морально-етичні норми академічної діяльності включають не лише дотримання принципів доброчесності, а й повагу до інтелектуальної власності, уникнення дискримінації, забезпечення об'єктивності під час оцінювання результатів навчання.

На думку І. Бега, етична відповідальність викладача полягає у створенні відкритого, толерантного навчального середовища, де панує взаємна повага, партнерство та підтримка академічної свободи [4, с. 56]. Викладач і науковий керівник виступають моральним орієнтиром для студентів, формуючи у них не лише знання, а й світоглядну позицію, засновану на чесності, взаємоповазі та професійній відповідальності.

Отже, морально-етичні аспекти академічної діяльності становлять фундамент освітньої культури сучасного суспільства. Академічна доброчесність є запорукою якісної освіти, розвитку наукового потенціалу та довіри між усіма учасниками освітнього процесу. В умовах цифровізації та поширення штучного інтелекту особливо важливо забезпечити баланс між інноваціями та етичними нормами, зберігаючи людський вимір освіти. Формування моральної культури, професійної етики й академічної відповідальності викладачів та студентів має стати ключовим завданням сучасної освітньої політики. Саме через поєднання знань, духовності й етичних принципів можливо створити стійку систему освіти, здатну виховати покоління громадян із високими моральними цінностями та критичним мисленням, що є необхідною умовою поступу українського суспільства.

Крім того, сучасні реалії – глобалізація, цифровізація освіти, використання штучного інтелекту – висувають нові вимоги до академічної культури. Це потребує переосмислення етичних норм у навчанні, наукових дослідженнях і міжособистісній взаємодії. Тому сьогодні важливо не лише дотримуватися формальних правил, а й виховувати внутрішню культуру відповідальності, чесності й поваги до праці інших, що є запорукою розвитку довіри та репутації закладів освіти [3, с. 100].

Література

1. Калашнікова С. А. Академічна доброчесність як чинник якості вищої освіти. *Освіта і управління*. 2020. № 1. С. 60-67.
2. Пометун О. І. Виховання моральних цінностей у системі сучасної освіти. *Педагогічна думка*. 2021. № 3. С. 14-19.
3. Слюсаренко О. М., Ляхоцька Л. Л. Академічна культура та етика викладача в умовах реформування освіти. *Вища школа*. 2022. № 4. С. 98-104.
4. Коверза В.С. Роль академічної доброчесності у процесах європейської інтеграції вищої освіти. *Acta non verba: ціннісні орієнтири вищої освіти в контексті євроінтеграції: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2025 р.)*. – Український Щорічник Європейських

- Євроінтеграційних Студій. - Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції, Київ. 2025. 191 с. С.80-83 URL:<https://mu.edu.ua/c/4XvQV>
5. Бех І. Д. Етика та духовність у сучасному освітньому просторі. *Філософія освіти*. 2021. № 1. С. 52-59.
 6. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №6 URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365>

Журавель Анастасія
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
заочна форма навчання, освітня програма «Облік та оподаткування»
Маріупольський державний університет

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ФОРМУВАННІ ОСВІТНЬОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ СТУДЕНТІВ

У сучасному інформаційному суспільстві соціальні мережі стають важливою складовою освітнього та професійного середовища. Для студентів вони є платформами не лише для комунікації, а й для розвитку мотивації, професійної орієнтації та самоосвіти. Дослідження свідчать, що контент у соціальних мережах суттєво впливає на самооцінку здобувачів освіти, їх академічні звички та здатність до планування власного професійного розвитку [1, с. 29].

Одним із важливих аспектів є можливість студентів отримувати доступ до освітніх матеріалів у зручному форматі. Навчальні спільноти, сторінки університетів та професійних організацій формують інформаційне середовище, яке сприяє підвищенню зацікавленості до навчання. Крім того, соціальні мережі сприяють розвитку «м'яких навичок»: комунікації, креативності, роботи з інформацією та цифрової грамотності [2, с. 47].

Водночас надмірна присутність студентів у медіапросторі може впливати негативно — через інформаційне перевантаження, зниження концентрації уваги та нав'язування нереалістичних соціальних і професійних очікувань. Тому важливо формувати навички критичного мислення та відповідального використання цифрових ресурсів.

Отже, соціальні мережі мають потенціал стати дієвим інструментом формування освітньої та професійної мотивації студентів, за умови їх усвідомленого та збалансованого використання. Це підсилює необхідність впровадження освітніх практик, спрямованих на розвиток цифрової культури та медіаграмотності.

Література

1. Андрущенко Л. Соціальні мережі як чинник освітнього розвитку молоді. Київ: Освіта, 2020. 152 с.
2. Гриненко М. Цифрова комунікація в освітньому просторі. Львів: Актуальні знання, 2021. 204 с.
3. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2024. №6 URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365>
4. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Cherpurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>
5. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna , Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 DOI 10.36074/grail-of-science.20.12.2024

Катерина ІВАНШИН

1 курс, перший (магістерський) рівень вищої освіти, заочна форма навчання,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Маріупольський державний університет

СПИСУВАННЯ ЯК ПОГАНА ЗВИЧКА

Списування - виконання письмових або інших робіт із залученням не дозволених для використання зовнішніх джерел інформації. Списування є однією з форм обману, порушуючи принципи чесності та довіри. Це означає несамостійне виконання завдання, що суперечить меті навчання та формування власних знань. Це безумовно порушення принципів академічної доброчесності, що визначено Законом «Про освіту» та іншими нормативними актами, оскільки воно є формою обману, коли здобувач освіти використовує зовнішні джерела під час виконання роботи, крім дозволених, і це підриває довіру до освітнього процесу. Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів, правил, якими має

керуватися учасник освітнього процесу. Потрібно дотримуватися академічної доброчесності при посилянні на джерела інформації, при наданні достовірної інформації про результати досліджень, дотримуватися норм законодавства про авторське право. Коли проводили опитування серед студентів на тему академічної доброчесності, то результати показали, що:

- більшість опитуваних вдавалися до недоброчесних практик;
- мало хто знайомий з поняттям «академічна доброчесність»;
- більшості потрібно покращити знання з цього питання.

По-перше, списування порушує принципи чесності та добросовісності. Освітній процес спрямований на формування знань, навичок і розвиток особистості. Списування підриває ці цілі, оскільки студент або учень отримує оцінку за роботу, яка не відображає його власних здібностей та зусиль.

По-друге, списування не дозволяє здобувачам освіти розвивати важливі навички, такі як критичне мислення та творчість. Коли учень витрачає час на копіювання відповідей, він упускає можливість вивчити матеріал, задати питання та самостійно розв'язати проблеми.

По-третє, списування має серйозні наслідки для майбутньої успішності студента, як особистості. У сучасному світі, де конкуренція висока, важливо мати реальні знання та навички. Індивідуальність та справедливість в оцінюванні грають ключову роль у визначенні потенційного успіху.

Нарешті, списування має негативний вплив на морально-етичний розвиток особистості. Учень, який звик до списування, може втратити важливе чуття справедливості та чесності, що може вплинути на його стосунки в соціумі.

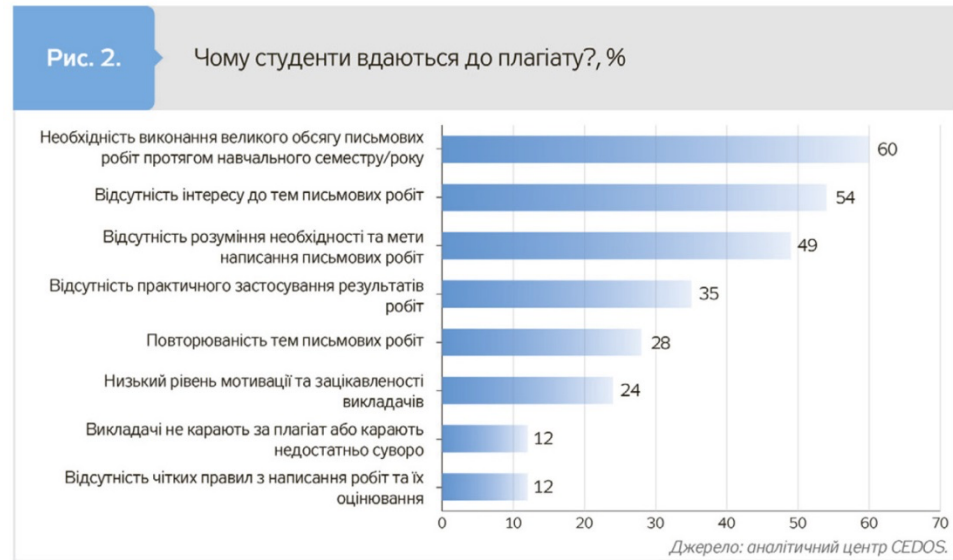
Як ставляться самі студенти до проявів недоброчесності?

Готувати й використовувати шпаргалки на контрольних та іспитах і списувати з власних конспектів вважають нормальним близько 20% учасників дослідження. Не засуджують використання Інтернету (рефератів, відповідей на контрольні) та списування в товариша 10–15%, тобто майже кожен десятий респондент. Якщо ж аналізувати не загальну картину, а результати опитування в окремих вишах, картина буде сумніша. Є виші, де списувати з Інтернету на контрольних вважають прийнятним 63–69% студентів, а скачувати чужі реферати і видавати за свої - майже половина студентів.







Найменш толерантні студенти до купівлі готових курсових або дипломних робіт і хабарництва (домовленості з викладачем, адміністрацією університету про послугу або оцінку за винагороду). Цілком припустимим це вважають лише 7% і 4% респондентів відповідно. Але серед університетів, що брали участь у дослідженні, є такий, де близько 30% студентів вважають хабарництво припустимим.

В одному з вишів - учасників дослідження 20% студентів зазначили, що практика домовлятися з викладачем або адміністрацією про оцінку за послуги чи винагороду на їхньому факультеті дуже поширена. В інших вишах про це заявляли від 5 до 13% опитаних.

Зазирнемо також до результатів опитування студентів незалежного аналітичного центру:



Чому це відбувається? Чому учні та студенти так завзято намагаються списати інколи навіть тоді, коли це зовсім не має сенсу (наприклад, коли пишуть твір, тезу, статтю)? Насправді є кілька розповсюджених причин списування:

-  Через страх помилитися та отримати поганий бал.
-  Тому що предмет (або тема) не цікавлять здобувача знань.
-  Тому що так простіше (або просто ліньки).
-  Через велику завантаженість (не було часу зробити завдання/підготуватися до контрольної самостійно).
-  Тому що певний предмет вважається «не надто важливим».
-  «Усі списують, мені теж можна».

Завдяки списуванню учні та студенти звикають до того, що досягнення мети не обов'язково потребує зусиль. А ще порушується баланс справедливості: адже і той, хто списав, і той, у кого списали, отримують однакову оцінку. Годі вже говорити про те, що може

бути ще образливіше: той, хто виконав завдання самостійно, отримує оцінку нижче, ніж той, хто списав.

І останнє, але не за значимістю. Списування – це неповага до себе і своїх оточуючих, адже вони чекають саме на твою точку зору. Коли ти пишеш, наприклад, якусь наукову статтю або береш участь у конференції, це дуже помітно, коли людина поставилась до завдання халатно, адже їй самій не цікаво. Більш того, як ти можеш називати себе науковцем, коли єдине твоє в роботі – це ім'я. Отже, ті хто списують, втрачають здатність думати і довіру до себе. Але ми всі маємо вибір: швидке шахрайство або кропітка, але оригінальна та цікава робота.

Література

1. Академічна доброчесність: виклики сучасності / Збірник наукових есе учасників дистанційного етапу наукового стажування для освітян (Республіка Польща, Варшава, 28.01 – 08.02.2019).

2. Закон України “Про освіту” від 05.09.2017 № 2145-VIII

3. Моя академічна доброчесність [Електронне видання]: зб. есе здобувачів вищої освіти Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди / есе Житницької Анастасії Анатоліївни, здобувачки третього рівня вищої освіти кафедри освітології та інноваційної педагогіки Г. С. Сковороди ; [редкол.: Ю. Д. Бойчук (голов. ред.) та ін.].

4. Коверза В.С. Актуальні проблеми підготовки здобувачів вищої освіти з обліку і аудиту в умовах війни. Актуальні проблеми науки та освіти: Збірник матеріалів XXV підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДУ / За заг. ред. М.В. Трофименка. Київ: МДУ, 2023. 369 с. С. 345 – 348 <http://repository.mdu.in.ua/jspui/handle/123456789/4442>

5. Коверза В.С. Роль академічної доброчесності у процесах європейської інтеграції вищої освіти. Acta non verba: ціннісні орієнтири вищої освіти в контексті євроінтеграції: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2025 р.). – Український Щорічник Європейських Євроінтеграційних Студій. - Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції, Київ. 2025. 191 с. С.80-83 URL:<https://mu.edu.ua/c/4XvQV>

6. zn.ua/ukr/EDUCATION/chomu-studenti-spisuyut-315210_.html

7. cedos.org.ua/

8. naurok.com.ua

Ізотова Олександра,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАНЬ

Менеджмент часто розглядають як вид професійної діяльності. Для розуміння менеджменту потрібно знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від інших категорій працівників. Менеджер – це людина, яка займає керуючу посаду, має повноваження і в їх межах приймає рішення за видами діяльності організації. Менеджмент як наука має свої методи вивчення – специфічні проблеми і підходи до їх вирішення. Менеджмент є самостійним видом професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління.

На практиці менеджмент реалізується як:

- сукупність функцій;
- процес управління;
- орган управління;
- певна категорія працівників організації;
- наука і мистецтво.

Менеджмент потребує виконання функцій - відокремлених видів діяльності, таких, як планування, організування, керування, мотивування, контролювання. Саме ці функції є основою та базою, з них складається управлінська діяльність. Будь-яка ситуація, яка виникає в процесі управління, вимагає прийняття рішень. Прийняття рішень є завданням менеджерів, які мають свої обов'язки, здійснення яких спрямоване на забезпечення ефективних умов функціонування організації та отримання бажаних результатів.

Сьогодні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, представляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін «мистецтво управління».

Управлінська думка XX ст. робить особливий наголос на перетворення управління в науку. Лютер Г'юмек, теоретик у галузі управління, заявляє, що воно стає наукою тому, що, по-перше, систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; по-друге, намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей; по-третє, зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. Основа будь-якої науки - це можливість об'єктивно вимірювати явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання і аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є скоріше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього талант. Менеджмент як орган управління відображає керівництво організації, яке представляє її господарські інтереси та діє від її імені. Керівництво організацією здійснюється через апарат управління, що складається з окремих ланок і рівнів управління. Як правило, кожна організація має три рівні управління:

- вищий, який уособлює власника або генерального директора та членів правління;
- середній, який уособлює керівників функціональних підрозділів організації;
- низовий, який складають керівники виробничих секторів.

Менеджмент як наука та мистецтво полягає у тому, що має самостійну систему знань, підходів, законів розвитку, предмет і об'єкт дослідження, специфічні проблеми, методи і способи їх вирішення, наявність системних і упорядкованих знань. Основою будь-якої науки є можливість об'єктивно вимірювати явища, які вивчаються на емпіричному рівні. Предмет управлінської діяльності часто не підлягає кількісному виміру, а тому може розглядатися як мистецтво управління, яким досконало володіють люди, які мають до цього талант.

На сьогодні запроваджується модель менеджменту, що спирається на управління бізнес-процесами. Ідею про те, що діяльність варто розглядати як процес, а згодом його удосконалювати, висловив ще на початку XX ст. Фредерік Тейлор, коли вперше розробив сучасний промисловий реінжиніринг, однак, обмежившись лише сферою ручної праці і промисловими процесами. У середині XX ст. досвід японських підприємств засвідчив необхідність управлінської та виробничої дисципліни для реалізації програм постійних удосконалень та комплексного управління якістю (TQM - Total Quality Management). Наступним етапом розвитку менеджменту став реінжиніринг бізнес-процесів (BPR - Business Process Reengineering), який пропагували американські вчені Хаммер та Чампі. Реінжиніринг вперше сфокусував застосування механізмів управління процесами як управління

замовленнями та обслуговування клієнтів. Кінцевою метою менеджменту на сучасному етапі стає досягнення стрижневих компетенцій організації через оптимальне поєднання усіх видів ресурсів, знань, вмінь, технологій, які відрізняють організацію від її конкурентів в очах споживачів.

Література

1. Менеджмент як система наукових знань. STUDFILES. 22.03.2015. URL: <https://studfile.net/preview/2398440/page:4/> (дата звернення: 29.11.2025).
2. Горбашевська М. О. Менеджмент як система наукових знань. Маріупольський державний університет. Сучасні технології в менеджменті. URL: <https://moodle.mu.edu.ua/course/view.php?id=14946>.
3. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. – Київ: МДУ, 2025. – 301 с. URL:<http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286>
4. Неізнана О. В. и др. Інноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки //Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки». 2021. №. 1 (74).
5. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Cherpurnova, O. Makieieva, O. Niezviestna, V. Koverza, V. Kotkovskyi, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

Ізотова Олександра,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Теорія мотивації по А. Маслоу була сформульована у 40-х роках минулого століття. У людей, згідно цієї теорії постійно виникають різні потреби, які можна об'єднати в групи ієрархії. Маслоу виділив п'ять таких груп і представив їх у вигляді піраміди.

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання і включають потреби в їжі, воді, відпочинку та ін. Для їх задоволення необхідний мінімальний рівень заробітної плати і необхідні умови праці.

2. Потреби безпеки включають потреби в захисті від фізичних і психологічних загроз з боку зовнішнього середовища і впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому. Це може вирішитися за допомогою заробітної плати, яка перевищує мінімальний рівень. Така заробітна плата дозволяє користуватися страхуванням, накопичувати кошти на старість. Впевненість у майбутньому - це робота в надійній організації, яка надає співробітникам окремі соціальні гарантії. Без задоволення потреб першого і другого рівня неможлива нормальна життєдіяльність людини.

3. Соціальні потреби включають підтримку з боку оточення, визнання заслуг людини, приналежність до тієї чи іншої спільноти. Для їх задоволення необхідна участь в груповій роботі, увага до людини з боку керівництва і колег по роботі.

4. Потреби у самоствердженні включають визначення людини з боку оточення. Вони задовольняються шляхом визначення компетенції, завоювання авторитету, досягнення лідерства та популярності, здобуття публічного визначення. Управління цими потребами досягається за рахунок присвоєння цим особам титулів і звань, а також вручення нагород тощо.

5. Потреби у самовираженні включають потреби в реалізації своїх потенційних можливостей й зростанні як особистості. Для задоволення цих потреб людині необхідна максимальна свобода творчості, вибору методів і засобів вирішення поставлених перед нею завдань. Чим більш високе місце в ієрархії займають окремі потреби, тим для меншої кількості людей вони стають реальними мотивами поведінки. Незадоволені потреби за Маслоу, спонукають людей до активних дій, а задоволені перестають бути мотивацією, їх місце займають інші незадоволені потреби. При цьому первинні потреби вимагають першочергового задоволення, а після того як вони будуть задоволені, починають діяти вторинні потреби. В теорії Маслоу не враховується ситуаційні фактори, які впливають на потреби. Автор наголошував на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого тільки у напрямку знизу вгору. Він наполягав на тому, що задоволення вторинних потреб приводить до послаблення їх взаємодії на мотивацію [1].

Теорія Герцберга є природним продовженням теорії Маслоу: мотиватори сконцентровані на верхніх рівнях ієрархії потреб Маслоу, тоді як гігієнічні фактори являють собою потреби нижніх рівнів. Ця теорія була створена на основі даних, отриманих в результаті інтерв'ю, які бралися на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Ті, у кого брали інтерв'ю просили описати ситуації, в яких вони відчували повне задоволення або, навпаки, незадоволення від роботи. Відповіді були класифіковані по групах. Вивчаючи зібраний матеріал, Герцберг прийшов до висновку, що задоволеність і незадоволення роботою викликаються різними чинниками. Так були виділені «мотиватори» (чинники, що роблять позитивний вплив на мотивацію) і «чинники контексту», або «гігієнічні чинники» (чинники, що роблять негативний вплив на мотивацію, визначають незадоволення від роботи).

Культура підтримки, мотивації є життєво важливою для досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності організації. Розвиток культури управління є безперервним процесом, який вимагає відданості та здатності до адаптації [2, с. 224].

В сучасних умовах мотивація залишається важливим чинником ефективності організації і знаходить своє відображення в сучасних моделях, таких як модель організації та управління компанією Spotify, відому як Spotify Agile Model (Spotify Engineering Culture Model). Це не класична теорія в академічному розумінні, а практико-орієнтована управлінська концепція, що поєднує принципи agile-менеджменту, самоорганізації та мережевих структур.

Література

1. Сучасні теорії мотивації. Навчально-інформаційний портал ВП НУБІП України "Ніжинський агротехнічний інститут". URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5272&chapterid=1143> (дата звернення: 02.12.2025).
2. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я. Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. Київ: МДУ, 2025. 301 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286>.
3. Коверза В.С. Концепція формування корпоративного управління у вітчизняному банківському секторі. Науковий журнал «Вісник Одеського національного університету». Серія: Економіка. Том 22. Випуск 6(59).2017 – 173с. – С. 138 – 141

4. ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. URL: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

5. Kateryna S. Khavrova, Natalya V. Lokhman, Natalia V. Pasichnyk. The process of staff motivation under the conditions of intellectualization of enterprise activity. Asia life sciences. 2019. Vol. 21(1). P. 115-125 URL: <http://elibrary.donnue.edu.ua/1780/#:~:text=URL%3A%20http%3A//emtpub.com/journals/ALS/>

6. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. Актуальні питання економічних наук. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>

Кашира Артем,
4 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Облік і оподаткування»
Маріупольський державний університет

КОНТРОЛЬ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ У ПЕРІОД ВОЄННОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Воєнні події в Україні спричинили глибоку трансформацію економічного середовища, що зумовило істотні зміни у функціонуванні підприємств різних галузей. Фактори воєнної турбулентності, зокрема руйнування виробничих комплексів, пошкодження транспортної інфраструктури, блокування логістичних маршрутів, перебої в енергопостачанні, зміна ринкової кон'юнктури, дефіцит робочої сили та зростання рівня операційних ризиків, поставили бізнес у безпрецедентно складні умови адаптації. За цих обставин контроль виробничих запасів набуває винятково важливого значення, оскільки саме запаси забезпечують безперервність операційного циклу, визначають ритмічність виробництва та впливають на фінансові результати діяльності підприємств [1, с. 45].

Виробничі запаси в умовах воєнної економіки виконують роль не лише матеріальної складової виробничого процесу, а й індикатора стійкості та здатності підприємства протидіяти зовнішнім викликам. Порушення ланцюгів постачання, зростання логістичних витрат, ризики втрати, псування або пошкодження запасів, а також загрози диверсій та кіберінцидентів об'єктивно ускладнюють організацію контролю операцій з запасами. За

таких умов підприємства змушені оперативно переходити до нових моделей управління запасами, що базуються на принципах гнучкості, ризик-орієнтованості та цифровізації.

Аналіз наукових джерел і практики функціонування підприємств свідчить, що система контролю виробничих запасів наразі стикається з низкою системних проблем. Передусім йдеться про фрагментарність та недостатність інформації щодо стану запасів, що спричинено порушенням комунікацій між виробничими підрозділами, виходом з ладу обладнання, нестачею персоналу, а також переміщенням підприємств. Фрагментарність даних та відсутність своєчасного моніторингу руху матеріальних ресурсів унеможливають обґрунтоване планування потреб і формування оптимального обсягу запасів [2, с. 33-40]. Це створює ризики як дефіциту, так і перенакопичення ресурсів, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємств.

Вважаємо, що суттєвим викликом для організації ефективної системи контролю операцій з активами є кадровий дефіцит. Внаслідок мобілізації та вимушеної міграції спостерігається скорочення кількості працівників, відповідальних за облік, контроль та аналітичний супровід операцій із запасами. Це знижує якість виконання контрольних процедур, спричиняє збільшення ймовірності помилок та зловживань, а також обмежує можливість здійснення систематичного аналізу матеріальних ресурсів.

Воєнні ризики також провокують необхідність створення підприємствами значних страхових запасів, які мають забезпечувати операційну безперервність у випадку перебоїв з постачанням. Проте формування надмірних запасів збільшує витрати на їх утримання, зберігання та охорону, посилює ризики псування, морального старіння і втрат. Відтак система контролю має бути спрямована на оптимізацію рівня запасів, виходячи з балансу між операційною потребою та ризиками непередбачуваності зовнішнього середовища.

В умовах війни зростає значущість цифрових технологій як важливої складової контролюючих механізмів. Цифровізація дозволяє мінімізувати людський фактор, забезпечити оперативний доступ до інформації, підвищити прозорість облікових процесів та створити умови для своєчасного виявлення порушень. Серед ключових технологічних рішень, які активно впроваджуються на українських підприємствах, варто виділити ERP системи, що інтегрують дані про закупівлю, зберігання та використання запасів; WMS системи, які забезпечують контроль складських операцій; RFID-технології для автоматизованого обліку руху товарно-матеріальних цінностей; системи відеоаналітики, що дозволяють здійснювати дистанційний контроль складської діяльності; блокчейн-інструменти для забезпечення незмінності даних і прозорості ланцюгів постачання; GPS-моніторинг для відстеження руху транспортних засобів. Використання таких технологій

створює підґрунтя для побудови комплексної моделі контролю запасів, що відповідає сучасним вимогам безпеки та ефективності.

На особливу увагу заслуговує застосування ризик-орієнтованого підходу, який стає ключовою методологічною основою організації контролю виробничих запасів у воєнний період. Цей підхід передбачає ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків, що впливають на наявність, рух та якість запасів. До основних ризиків належать: фізична втрата запасів внаслідок руйнування складів, затримки або зриви постачання, нестача транспортних ресурсів, збої в електро- та теплопостачанні, кіберзагрози, ризики викривлення облікових даних, підвищена ймовірність шахрайських дій. На основі оцінки ризиків формуються превентивні та компенсаторні заходи контролю, що спрямовані на мінімізацію можливих втрат та забезпечення безперервності виробництва.

Аналітична складова контролю виробничих запасів в умовах турбулентності потребує суттєвого розширення. Сучасні методи аналітики, такі як ABC- та XYZ-аналіз, моделювання оптимальних рівнів запасів у стані нестабільності поставок, сценарний аналіз, мають стати обов'язковим елементом контролюючих процедур. Вони дозволяють оцінити критичність ресурсів, прогнозувати потребу у сировині за різних сценаріїв воєнної ситуації, визначати ключові об'єкти контролю та оптимізувати структуру запасів. Водночас впровадження таких методів потребує відповідної інформаційної підтримки та підвищення кваліфікації персоналу.

Післявоєнне відновлення України передбачає модернізацію промислової та логістичної інфраструктури, розвиток індустріальних парків, повернення підприємств до деокупованих територій, активізацію інвестицій та поступове зростання виробничої активності. У цьому контексті контроль виробничих запасів набуває стратегічного значення як елемент управління ресурсним забезпеченням підприємств. Відбудова зруйнованих складських комплексів, впровадження сучасних логістичних рішень, розвиток цифрових платформ державного та приватного секторів, залучення іноземних інвесторів створюють умови для підвищення ефективності контролю та оптимізації матеріальних потоків.

У перспективі післявоєнної реконструкції важливою тенденцією стане формування інтегрованих систем контролю, що поєднують автоматизований облік, електронний документообіг, інтелектуальні системи аналізу даних, кібербезпекову інфраструктуру та інструменти прогнозування. Такі системи забезпечать не лише контроль за рухом матеріальних ресурсів, а й формування доказової бази для управлінських рішень, підвищення рівня економічної безпеки, зниження собівартості продукції та зростання конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, контроль виробничих запасів у період воєнної турбулентності стає основним інструментом забезпечення економічної стійкості підприємств, покликаним мінімізувати зовнішні та внутрішні ризики, забезпечити раціональне використання ресурсів та зберегти операційну безперервність.

Література

1. Бурак М. Проведення аудиту виробничих запасів під час воєнного стану // *Економіка та суспільство*. 2025. № 2. С. 45–52. Електронний ресурс. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5997> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Пушкарь І., Шишкіна А. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління запасами // *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 33–40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1847> (дата звернення: 03.12.2025).
3. М.Т. Шендригоренко, О.В. Неізнана, Л.Я. Шевченко, В.С. Коверза, О.А. Смельянова, В.А. Янковський, А.О. Медун. Фінанси, облік, контроль та оподаткування: актуальні проблеми та перспективи розвитку: монографія. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2021. 99 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2315/>
4. Шевченко, Л.Я., Шендригоренко М.Т., Коверза В.С. Аспекти та методологія інтегрованого обліку та звітності: виклики сьогодення. Актуальні питання економічних наук, (10). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/484> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15467856>
5. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. Актуальні питання економічних наук. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>.
6. Maryna Shendryhorenko, Lyubov Shevchenko, Viktoriia Koverza. Internal control of production inventories in the conditions of a war economy: problems and ways of improvement. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. No 49. 1298 с. С.311 – 316 URL: <https://mu.edu.ua/c/4APEN> DOI <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.21.02.2025.035>
7. Коверза В.С., Тарасенко О.Ю., Заграднікова А.Ю. Шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. №

Ківерський Микита,
2 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, заочна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРИНЦИПИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах ринкової економіки розвиток приватного підприємництва є рушійною силою економічного зростання, формування конкурентного середовища та підвищення ефективності господарських процесів. Приватні підприємства відрізняються високою динамікою, гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ці характеристики визначають специфіку управління, що істотно відрізняє приватний сектор від державного чи комунального. Сучасний менеджмент на таких підприємствах базується на поєднанні стратегічного мислення, інноваційного підходу, ефективної комунікації та відповідальної організаційної культури. Метою цієї статті є аналіз основних принципів та ключових особливостей менеджменту приватних підприємств у контексті сучасних економічних реалій.

Менеджмент приватного підприємства – це система організації, планування, мотивації та контролю діяльності персоналу й ресурсів, спрямована на забезпечення економічного зростання та конкурентних переваг. На відміну від великих корпоративних чи державних структур, приватні підприємства часто мають компактнішу організаційну структуру, що дозволяє швидше реагувати на виклики ринку, застосовувати нестандартні рішення та впроваджувати інновації без надмірного бюрократичного опору [1].

Сутність сучасного менеджменту полягає у створенні максимальної цінності для клієнта, використанні гнучких методів управління, фокусі на результаті та оптимізації бізнес-процесів. Власник або керівник приватного підприємства нерідко одночасно виконує кілька управлінських функцій, що робить управління більш персоналізованим, але також підвищує відповідальність і рівень ризику.

Приватне підприємство самостійно визначає напрямки розвитку, формує цінову

політику, обирає партнерів, визначає структуру витрат та методи організації діяльності. Це дає змогу швидше ухвалювати рішення та оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Економічна свобода також формує високу мотивацію до ефективного використання ресурсів [2].

Сучасний ринок є мінливим, що потребує від підприємств здатності швидко переорієнтувати виробництво, змінювати стратегічні плани та вдосконалювати внутрішні процеси. Гнучкий менеджмент дозволяє скористатися новими можливостями, які виникають у конкурентному середовищі, та мінімізувати потенційні загрози.

Власник приватного бізнесу приймає стратегічні рішення, несе повну відповідальність за результати діяльності та має високий рівень персонального ризику. Це мотивує до ретельного аналізу ринку, розроблення ефективних бізнес-моделей та впровадження контрольованих інновацій [3].

Ефективність роботи приватного підприємства безпосередньо впливає на його прибутковість і можливість подальшого розвитку. Тому управління орієнтується на чіткі кількісні й якісні показники: продуктивність праці, рентабельність, обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів, якість продукції або послуг.

У приватних підприємствах керівники зазвичай активно залучені в оперативні процеси, що дозволяє краще контролювати якість, швидше вирішувати конфлікти та підтримувати дисципліну. Така участь зміцнює корпоративну культуру та демонструє працівникам приклад відповідального ставлення до роботи.

Приватні підприємства, особливо малі та середні, зазвичай мають невелику кількість управлінських рівнів. Це мінімізує час на узгодження рішень, підвищує ефективність комунікації та дає можливість власнику швидко змінювати стратегію залежно від потреб ринку.

Взаємодія між працівниками відбувається швидко і часто базується на особистих контактах та довірі. Неформальна комунікація сприяє оперативному вирішенню виробничих питань, формує дружній клімат та підсилює згуртованість колективу.

Керівники приватних підприємств орієнтуються на реальні потреби бізнесу та ринку. Вони ухвалюють рішення на основі досвіду, інтуїції, аналізу поточної ситуації та швидко реагують на проблеми. Управління менш залежне від формальних процедур [4].

Конкурентоспроможність приватного підприємства значною мірою визначається здатністю впроваджувати новітні технології, цифрові інструменти, автоматизовані системи управління, нові продукти та бізнес-моделі. Сучасний менеджмент стимулює безперервний розвиток та модернізацію.

На приватних підприємствах часто застосовуються гнучкі моделі матеріальної та нематеріальної мотивації: індивідуальні премії, бонуси за досягнення, участь у розподілі прибутку, гнучкий графік, можливість професійного розвитку. Такі підходи створюють додаткову зацікавленість працівників у кінцевих результатах роботи.

У сучасних умовах приватні підприємства стикаються з низкою проблем: нестабільністю економічного середовища, конкуренцією з великими корпораціями, дефіцитом кваліфікованих кадрів, необхідністю цифровізації та оптимізації процесів.

Перспективи розвитку менеджменту пов'язані з: активним використанням сучасних інформаційних технологій; автоматизацією управлінських процесів; розвитком корпоративної культури; впровадженням систем стратегічного планування; підвищенням кваліфікації керівників і працівників; орієнтацією на екологічність та соціальну відповідальність бізнесу [5].

Успішність приватних підприємств у майбутньому залежатиме від їхньої здатності поєднати традиційні управлінські підходи з інноваційними інструментами цифрової економіки.

Сучасний менеджмент на приватних підприємствах базується на принципах гнучкості, економічної самостійності, орієнтації на результат та інноваційності. Особливості управління визначаються компактністю структур, оперативністю ухвалення рішень, високою роллю керівника та персоналізованим підходом до мотивації працівників. У контексті динамічного ринку саме здатність швидко адаптуватися, стратегічно мислити та ефективно використовувати ресурси забезпечує приватним підприємствам стійкі конкурентні переваги та можливість довгострокового розвитку.

Література

1. Аналітика бізнесу, компаній, ринку праці. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Бізнес-портал «Бізнес Цензор». Аналітика розвитку приватного сектору. URL: <https://biz.censor.net> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Бланк І. А. Основи управління підприємством. Київ: Ніка-Центр, 2020. 512 с.
4. МАЦУКА Вікторія ТРЕНДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2024. 151-153.
5. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9069> (дата звернення: 01.12.2025).

6.Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. Київ: МДУ, 2025. 301 с. URL:<http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286> (дата звернення: 01.12.2025).

7. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Cherpurnova, O. Makieieva, O. Niezviestna, V. Koverza, V. Kotkovskyi, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. URL:<https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2> (дата звернення: 01.12.2025).

8. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. *Актуальні питання економічних наук.* 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>. URL:<https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/387> (дата звернення: 01.12.2025).

9. Ковера В.С., Неізвестна О.В., Іванова Н.С., Шендригоренко М.Т., Павлушенко О.В. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади м. Кривий Ріг в умовах децентралізації. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського. Серія: Економічні науки.* 2021. № 1 (74). С. 91 - 99. DOI: 10.33274/2079-4819-2021-74-1-91-99 (дата звернення: 01.12.2025).

Кутана Анастасія,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Маркетинг»
Маріупольський державний університет

МАРКЕТИНГ ВПЛИВОВИХ ОСІБ (ІНФЛЮЕНСЕРІВ) – ЯК БЛОГЕРИ ТА МІКРОБЛОГЕРИ ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОДАЖІ

Маркетинг впливових осіб (інфлюенсерів) останніми роками став одним із ключових інструментів просування товарів і послуг у цифровому середовищі. З розвитком соціальних мереж змінилася логіка комунікацій між брендом і споживачем: покупці дедалі менше довіряють традиційній рекламі та все більше орієнтуються на рекомендації реальних людей,

думка яких здається ширішою й ближчою. Саме тому інфлюенсери — блогери та мікроблогери — відіграють важливу роль у формуванні купівельних рішень і впливають на зростання продажів у різних категоріях товарів [1].

Однією з найцінніших переваг інфлюенсер-маркетингу є ефект персоналізації. Контент, створений блогерами, зазвичай ґрунтується на власному досвіді, що створює атмосферу довіри. Користувачі соціальних мереж сприймають такі огляди або рекомендації як чесні поради, а не як пряме рекламне повідомлення. Це формує так званий «соціальний доказ» — явище, коли людина готова повторити вибір іншої людини, якій вона довіряє. Як показує практика, такий вплив може бути значно потужнішим, ніж дорогі рекламні кампанії, адже базується на емоційному зв'язку та близькості між інфлюенсером і його аудиторією.

Окреме місце в структурі маркетингу впливу займають мікроінфлюенсери — блогери з аудиторією приблизно від 1 до 100 тисяч підписників. На відміну від великих лідерів думок, які охоплюють широку, але менш персоналізовану аудиторію, мікроблогери мають значно вищий рівень залученості. Це пояснюється тим, що їхні підписники частіше взаємодіють із контентом, більше довіряють автору та сприймають його як «свого». Саме тому бренди дедалі активніше обирають співпрацю з мікроінфлюенсерами, які можуть забезпечити реальний вплив на рішення споживачів і принести відчутні результати в продажах [1].

Завдяки своїй природі інфлюенсер-маркетинг виконує одразу кілька функцій: збільшує впізнаваність бренду, формує імідж, стимулює активність у соціальних мережах та безпосередньо сприяє продажам. Один із найпоширеніших механізмів — промокоди та унікальні посилання, що дозволяють не лише відстежити ефективність кампанії, а й створити для аудиторії додаткову мотивацію до покупки. Крім того, блогери часто створюють користувацький контент (UGC), який може бути використаний брендом у рекламі, що робить маркетингову комунікацію більш живою та достовірною.

Важливо зазначити, що маркетинг впливу формує не тільки імпульсивні купівлі, але й довгострокові споживчі пріоритети. Інфлюенсери задають тренди, рекомендують продукцію, що відповідає цінностям їхньої аудиторії, та сприяють формуванню лояльності до бренду. Підписники часто асоціюють себе з тими, кого вони читають, тому вибір блогера здатен суттєво формувати їхні власні уподобання.

У сучасних умовах конкуренції на ринку маркетинг впливових осіб стає одним із найбільш результативних інструментів просування. Він забезпечує брендам доступ до реальних спільнот, де рекомендації сприймаються як природні й чесні. Порівняно з традиційною рекламою, співпраця з блогерами дозволяє економити ресурси, але водночас отримувати високі показники охоплення й довіри. Ці фактори безпосередньо впливають на

рівень продажів, оскільки споживачі частіше купують те, що рекомендують люди, за якими вони стежать і чію думку поважають.

Отже, маркетинг впливових осіб є ефективним інструментом, що поєднує емоційний вплив, соціальну довіру та сучасні цифрові методи просування. Він дозволяє брендам вибудовувати автентичну комунікацію із споживачем, стимулює залучення та формує готовність до покупки. У результаті блогери та мікроблогери справді відіграють важливу роль у збільшенні продажів та розвитку брендів у цифрову епоху.

Література

1. Influencer marketing або маркетинг впливу / Блог MIM Agency (Електронний ресурс). – Режим доступу: <https://www.agencymim.com/uk/statti/influencer-marketing-abo-marketynh-vplyvu/>
2. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2024. №6 URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365>
3. Неізнестна О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С., & Шендригоренко М.Т. (2023). Інноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки. Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки», (1(74)). <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2021-74-1-108-116>
4. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Chepurnova, O. Makieieva, O. Niezviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>
5. Омелянович, А. О., А. П. Вожжов, В. С. Хараман. "Формування банківських ресурсів з урахуванням трансформаційних процесів: монографія." Донецьк, 2013.–281 с (2013).
6. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna , Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал.

Куца Юлія,
3 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ В БІЗНЕСІ ТА МЕТОДИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

У сучасних умовах, коли бізнес-процеси стають дедалі складнішими, а підприємства активно переходять на цифрові технології, значно зростає важливість ефективного управління операційними ризиками. Операційні ризики - це загроза потенційних збитків, які виникають унаслідок неналежної організації або збоїв у внутрішніх процесах підприємства, помилок чи недбалості персоналу, дефектів чи відмов технічних систем, а також через вплив зовнішніх подій. Будь-який збій, від людської помилки до кібератаки, може спричинити не лише фінансові втрати, а й погіршення репутації, зниження продуктивності та втрату конкурентних позицій. З огляду на це, підприємства змушені застосовувати більш комплексний та технологічно новітній підхід до мінімізації ризиків.

Сучасні методи управління операційними ризиками поєднують традиційні інструменти з новими цифровими рішеннями. Операційні ризики, зокрема - законодавчі, технологічні (кіберризиками) та валютно-логістичні, можуть сильно впливати на прибутковість компанії, особливо в контексті глобальної електронної комерції та хмарних сервісів. Ефективне управління цими ризиками вимагає поєднання класичних підходів (внутрішній контроль, страхування, аудит) з сучасними технологічними рішеннями (аналітика даних, прогнозування, кібербезпека), що дозволяє підвищувати операційну стійкість, знижувати збитки й мінімізувати вплив зовнішніх шоків.

Операційні ризики, як правило, є комплексними та охоплюють широкий спектр загроз, що виникають як всередині бізнес-процесів, так і під впливом зовнішнього середовища. Однією з ключових груп ризиків є тарифні та торговельні ризики. Підвищення митних тарифів, введення нових торгових обмежень або зміни політики імпорту в різних країнах можуть суттєво збільшити витрати компаній (наприклад Amazon, що має розвинену зовнішньоекономічну діяльність) на закупівлю та доставку товарів. Ці фактори призводять

до скорочення прибутковості, зниження маржі та зростання логістичного навантаження. У звітах Traders Union та інших аналітичних ресурсів наголошується, що такі коливання особливо впливають на глобальні компанії, бізнес яких побудовано на масштабних міжнародних поставках і великому товарообігу.

Ще одним важливим напрямом операційних загроз є кіберризики та технологічні ризики. Компанії (наприклад, Amazon) значною мірою залежить від стабільності ІТ інфраструктури, включно з власними хмарними платформами, які забезпечують роботу не лише внутрішніх процесів, а й мільйонів зовнішніх користувачів. Будь-який збій, кібератака, несанкціонований доступ або витік даних можуть призвести до масштабних фінансових втрат, порушення роботи сервісів і падіння довіри клієнтів. Аналітичні матеріали освітніх і професійних ресурсів, зокрема Hayek College, вказують, що сучасні кіберзагрози для глобальних компаній стають дедалі складнішими, а тому потребують високорівневого захисту, постійного моніторингу та швидкої реакції на інциденти.

Окрему групу становлять фінансово-операційні ризики, пов'язані із зростанням витрат і волатильністю прибутку. Так, згідно з аналітикою Freedom Finance, Amazon неодноразово зіштовхувався зі збитковими кварталами, що були спричинені збільшенням витрат на логістику, оплату праці, інноваційні проєкти та підтримку інфраструктури. Інфляційні процеси, зростання цін на паливо, технологічні витрати та збільшення обсягу онлайн-замовлень створюють для компанії додаткове навантаження. Це підкреслює важливість контролю за ефективністю операцій, оптимізацією витрат і диверсифікацією джерел доходу.

Помітну роль у структурі операційних ризиків відіграють також юридичні ризики, особливо для продавців, що працюють на маркетплейсах. Згідно з матеріалами платформи 4b.ua, підприємці, які реалізують свої товари через Amazon, часто стикаються з ризиками, пов'язаними з порушенням прав інтелектуальної власності, невідповідністю продукції стандартам або складністю контрактних домовленостей із постачальниками. Через це виникають суперечки, блокування облікових записів, втрати товару, компрометація бренду та інші проблеми, що прямо впливають на операційну діяльність як продавців, так і самої платформи, яка повинна регулювати взаємодію сотень тисяч партнерів.

Для компаній, які функціонують на ринках багатьох країн світу, важливим є врахування впливу глобальних операційних ризиків. До них належать валютні коливання, зміни податкової та регуляторної політики, нестабільність логістичних ланцюгів, різні стандарти споживчого захисту та вимоги до персональних даних. У нестабільних регіонах компанія може зіткнутися з перебоями у транспортних поставках, нестачею персоналу,

зростанням цін на доставку або затримками на митниці. Регуляторні органи різних країн можуть накладати штрафи, обмежувати роботу або змінювати правила торгівлі, що потребує гнучкості, адаптації та постійного моніторингу глобального ринкового середовища.

У сукупності всі ці групи ризиків формують складну систему викликів, яка вимагає інтегрованого підходу до управління, що поєднує як традиційні методи контролю та аудиту, так і сучасні технологічні засоби прогнозування, аналітики та кіберзахисту. Завдяки цьому можливо підтримувати стабільність операцій, забезпечувати високу якість послуг і зберігати конкурентну перевагу навіть у змінних умовах глобального ринку. Ефективне управління операційними ризиками базується на поєднанні класичних інструментів контролю та сучасних технологічних рішень, що дозволяє працювати стабільно в умовах глобальної конкуренції й високої невизначеності.

Класичні підходи залишаються фундаментом системи ризик-менеджменту. Це і внутрішній контроль і аудит для перевірки логістичних, складських та постачальних процесів, регулярні перевірки, які допомагають виявляти недоліки до того, як вони принесуть реальні збитки, страхування відповідальності, майна та операційних збоїв, що дозволяє перенести частину ризиків на зовнішніх партнерів, тощо. Однак масштаб і цифровий характер бізнесу потребують сучасних технологічних рішень. Так, компанія Amazon використовує аналітику даних і алгоритми машинного навчання, що дозволяє точно прогнозувати попит, оптимізувати запаси та зменшувати витрати на логістику.

Важливою сферою є кібербезпека (системи моніторингу, виявлення аномалій, захисту даних і реагування на інциденти), що мінімізує ризики кібератак і забезпечує стабільність цифрових платформ. Хмарна інфраструктура також знижує технологічні ризики завдяки резервуванню, георозподіленню дата-центрів і системам відновлення після збоїв, що гарантує безперервність роботи сервісів.

Важливим напрямом є регуляторне управління ризиками, яке передбачає постійне відстежує зміни у міжнародному законодавстві, митних правилах і стандартах, своєчасну адаптацію договорів з партнерами і впровадження юридичних механізмів для запобігання конфліктів та штрафів.

У сукупності визначені заходи дозволяють мінімізувати операційні ризики, забезпечувати стабільність бізнес-процесів, зменшувати потенційні втрати й утримувати лідерські позиції на світовому ринку. Переваги інтегрованого підходу до управління операційними ризиками, як показує досвід компанії Amazon, є значними, адже саме поєднання класичних методів контролю та сучасних технологічних рішень забезпечує стійкість у глобальному конкурентному середовищі. Такий комплексний підхід дозволяє не

лише оперативно реагувати на вже наявні проблеми, а й ефективно прогнозувати майбутні ризики, формуючи проактивну, а не реактивну модель управління.

Первагою є і суттєве зниження витрат, пов'язаних із ризиковими ситуаціями чи шокowymi сценаріями. Класичні механізми, як аудит, страхування й внутрішній контроль, забезпечують надійну базу для стабільності, тоді як сучасні технології (аналітика даних, машинне навчання, автоматизовані системи моніторингу) підвищують точність прогнозування та оперативність реагування. Це дозволяє мінімізувати ризики простою логістичних ланцюгів, кіберінцидентів, порушень у роботі складів або технологічної інфраструктури, знизити витрати на ймовірне відновлення та запобігти масштабним збиткам.

Важливим результатом такого підходу є і підвищення кіберстійкості та операційної надійності, що вельми важливе для таких компаній як Amazon, адже їх платформи щодня обробляють мільярди транзакцій і величезні обсяги даних користувачів. Інтегрований захист дозволяє швидко виявляти загрози, запобігати витокам інформації та підтримувати стабільність сервісів. Це сприяє збереженню довіри клієнтів, постачальників і партнерів, яка є фундаментом для роботи глобальної платформи електронної комерції та хмарних сервісів.

Крім того, комплексне управління ризиками надає змогу зберігати високу конкурентоспроможність навіть у періоди економічної, політичної чи технологічної нестабільності. Компанії можуть швидко реагувати на зміни в митній політиці, коливання валют, нові регуляторні вимоги або логістичні перебої, адаптуючи бізнес-процеси без значних втрат. Така стратегія підвищує гнучкість і життєздатність бізнес-моделі і дозволяє масштабуватися без втрати якості операцій та підтримує лідерські позиції на світовому ринку.

Таким чином, інтегроване управління операційними ризиками забезпечує не лише захист від потенційних загроз, а й створює довгострокові конкурентні переваги, зміцнюючи стабільність, репутацію та інноваційний потенціал. Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що операційні ризики є одними з найважливіших загроз для глобальних компаній, і приклад Amazon демонструє, як комплексний та технологічно орієнтований підхід дозволяє ефективно ними управляти. Поєднання традиційних інструментів і сучасних технологічних рішень створює стійку платформу для розвитку, забезпечує стабільність у періоди нестабільності та дозволяє компанії зберігати лідерські позиції в умовах безперервних змін світового бізнес-середовища.

Література

1. Briceno Cruzado O. Standardized Measurement Approach (SMA) vs Advanced Measurement Approaches (AMA): A Critical Review of Approaches in Operational Risk. ARXIV, 2025. 28 с. URL [https://arxiv.org/abs/2502.00962./](https://arxiv.org/abs/2502.00962/)
2. Chen H. Z., Cosslett S. R. Semi-nonparametric Estimation of Operational Risk Capital with Extreme Loss Events. ARXIV, 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2111.11459/>
3. Anaptyss Inc. Operational Risk Modeling in Banking. White Paper. Anaptyss, 2024. URL: https://www.anaptyss.com/wp-content/uploads/2024/03/Operational-Risk_Modeling-in-Banking_V2.
4. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. – Київ: МДУ, 2025. – 301 с. URL:<http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286>

Лаврененко Валентин
4 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ

Управління персоналом у системі адміністративного менеджменту є ключовим чинником забезпечення ефективності організації, оскільки саме люди, робітники визначають рівень реалізації функціональних завдань, здатність установи адаптуватися до змін зовнішнього середовища, приймати управлінські рішення. Сучасні підходи до управління персоналом, що нині трансформувалося в поняття HR-менеджменту, базуються на стратегічному баченні розвитку людського капіталу та впровадженні інструментів, що підвищують якість управлінських процесів. Основними напрямками системи управління постає відбір персоналу, мотивація, адаптація, збереження, навчання і розвиток, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей підприємства [1].

Одним із важливих інструментів сучасності постає цифровізація управління персоналом, яка включає використання HR-аналітики, автоматизованих систем відбору кадрів, електронного навчання та платформ оцінювання. Такі технології забезпечують

точніше прогнозування потреб у персоналі, об'єктивніше оцінювання результатів праці та оптимізацію комунікацій між працівниками [2].

У сучасних умовах акцент зміщується з контролю за персоналом на розвиток його компетентностей і залученість у процеси прийняття рішень. Поширюються практики коучингу, фасилітації, лідерських програм, які підвищують самостійність працівників та їхню відповідальність за результати діяльності. Водночас важливо враховувати психологічний аспект, який безпосередньо впливає на продуктивність та стабільність команди.

В адміністративному менеджменті активно застосовуються методи процесного та проектного управління, що дозволяють ефективно структурувати функції персоналу, визначати зони відповідальності та оптимізувати управлінські процеси. Комплексні системи оцінювання, такі як КРІ, компетентнісні моделі та 360-градусна оцінка, допомагають формувати об'єктивне уявлення про сильні сторони та потреби у розвитку кожного працівника.

Сучасні підходи до управління персоналом також включають орієнтацію на добробут працівників: забезпечення балансу між роботою і життям, створення безпечного середовища, підтримку ментального здоров'я. Ці фактори значною мірою визначають рівень лояльності персоналу, знижують плинність кадрів і сприяють сталому розвитку організації. управління персоналом. Таким чином, управління персоналом є комплексною системою, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства

Узагальнюючи, сучасне управління персоналом у системі адміністративного менеджменту спрямоване на підвищення ефективності організації через розвиток людського капіталу, впровадження цифрових інструментів, оптимізацію управлінських процесів та формування сприятливого психологічного клімату.

Література

1. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством / *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://www.researchgate.net/publication/359261661>.
2. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки / *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103-108. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/19.pdf.
3. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О.

Г. Ткаченко, В. С. Коверза. – Київ: МДУ, 2025. – 301 с.
[URL:http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286](http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286)

4. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. *Актуальні питання економічних наук*. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>. [URL:https://economics.com.ua/index.php/home/article/view/387](https://economics.com.ua/index.php/home/article/view/387)

5. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Cherpurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. [URL:https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2](https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2)

Лесько Анастасія
I курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
заочна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА КУЛЬТУРИ

Організаційна поведінка та організаційна культура є фундаментальними елементами сучасних організацій, які визначають їх ефективність, конкурентоспроможність та стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Організаційна поведінка включає сукупність дій, реакцій, моделей взаємодії працівників, що впливають на процеси ухвалення рішень, мотивацію, комунікацію, співпрацю та управління конфліктами. Вона включає індивідуальні аспекти поведінки, такі як професійна етика, здатність до самоконтролю, ініціативність та відповідальність, а також групові, що визначають взаємодію команди, формування колективних рішень та культуру співпраці. Організаційна культура, своєю чергою, є системою цінностей, норм, символів, традицій та ритуалів, які визначають поведінку співробітників, формують спільну ідентичність колективу і забезпечують сталість організаційних процесів. Вона впливає на мотивацію, залученість, готовність до змін та

здатність організації впроваджувати інновації. Культура й поведінка перебувають у постійному взаємозв'язку: культура формує рамки для поведінки, а поведінка працівників зміцнює або трансформує культуру.

Історично роль лідера в організаціях формувалася разом із розвитком управлінських теорій. З раних підходів до класичного менеджменту, коли увага приділялася лише структурі та контролю, лідерство поступово трансформувалося у концепції, де головним стає вплив на поведінку, мотивацію та розвиток працівників. Сучасні дослідження вказують, що ефективний лідер формує організаційну поведінку через стратегічне бачення, мотивацію та створення психологічно безпечного середовища для команди. Стилі лідерства можуть значно впливати на поведінку та культуру: авторитарний стиль сприяє чіткому виконанню інструкцій, але обмежує ініціативу; демократичний стимулює співпрацю та креативність; трансформаційний натхненням та розвитком компетенцій створює атмосферу інновацій та високих стандартів. Яскравим прикладом лідера, який сформував унікальну організаційну культуру, є Стів Джобс, співзасновник компанії Apple. Його стиль поєднував вимогливість, перфекціонізм, інноваційність та харизму. Джобс створив середовище, де працівники мотивовані мислити креативно, пропонувати нові ідеї та активно брати участь у розвитку продукту. Він стимулював командну роботу та постійне прагнення до вдосконалення, формуючи культуру, орієнтовану на високі стандарти якості та інноваційність. Під його керівництвом Apple змогла випускати революційні продукти, а корпоративна культура підтримувала відкритий обмін ідеями та ефективну комунікацію між відділами. Його підхід демонструє, що лідер не лише задає правила, а й формує психологічний клімат, що впливає на поведінку та мотивацію команди.

В українському контексті прикладом ефективного лідерства є Богдан Гаврилишин, який підкреслював значення етики, соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу. Він акцентував на необхідності формування довіри, підтримки ініціативи працівників та створення умов для розвитку команди. Підходи Гаврилишина включають демократичний стиль управління, розвиток компетенцій та підтримку інновацій, що сприяє створенню позитивної організаційної культури, орієнтованої на результат і довгострокову стабільність. Його діяльність демонструє, що лідер може впливати на соціальний та економічний розвиток організації через культуру, яка стимулює ефективність, відповідальність та залученість працівників.

Риси лідера, які сприяють формуванню ефективної культури, включають високий рівень емоційного інтелекту, здатність розуміти й керувати власними емоціями та емоціями інших, комунікабельність, справедливість, стратегічне мислення, гнучкість та готовність до

змін. Ці риси дозволяють лідеру створити атмосферу довіри, підтримки та відкритості, де працівники активно взаємодіють, пропонують ідеї, беруть на себе відповідальність та прагнуть до високих результатів. Лідер, який демонструє такі якості, формує середовище, де працівники не бояться помилок, навчаються на власному досвіді та впроваджують інновації, що значно підвищує конкурентоспроможність організації.

Сучасні тенденції розвитку організацій також впливають на роль лідера. У часи цифровізації та віддаленої роботи особлива увага приділяється вмінню керувати дистанційними командами, використовувати технології для ефективної комунікації та зберігати корпоративну культуру навіть у віртуальному середовищі. Лідер повинен поєднувати традиційні цінності та принципи етичного управління з сучасними технологічними можливостями, стимулюючи команду до креативності та інновацій, а також підтримувати баланс між професійним навантаженням і психологічним здоров'ям працівників. Недостатня увага до цих аспектів може призводити до демотивації, конфліктів та втрати залученості команди, що негативно впливає на організаційну поведінку та культуру.

У підсумку, роль лідера у формуванні організаційної поведінки та культури є вирішальною. Лідер реалізує стратегічне бачення, встановлює цінності та стандарти, формує мотивуюче та етичне середовище, підтримує інноваційність та ефективність команди. Ефективне лідерство визначає здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології та підтримувати конкурентоспроможність. Розвиток організаційної поведінки та культури через лідерство є запорукою довгострокового успіху, стабільності та соціальної відповідальності організації, де працівники мотивовані, залучені та готові до спільного розвитку.

Література

1. Гаврилишин П., Дерещук Т. Ефективність суспільства у поглядах Богдана Гаврилишина. Літопис Волині, (27), 190-195. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27>.
2. Друкер П. Ефективний керівник. Київ: Наш Формат, 2019. С. 15–41.
3. Ілляшенко С. М. Лідерство у розвитку організацій: сучасні підходи. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2020. № 2. С. 33–40.
4. Ісааксон В. Стів Джобс. Біографія. Київ: КМ Publishing, 2020. С. 101–158.
5. Скібіцька Л. І., Дяченко О. П. Організаційна культура як фактор розвитку підприємства. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія Економіка. 2021. № 6. С. 52–57.
6. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Cherpurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V.

Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

7. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. – Київ: МДУ, 2025. – 301 с.
URL:<http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286>

Леснугіна Єлизавета,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мотивація персоналу виступає головним чинником забезпечення ефективного управління. Вона визначає, наскільки працівники зацікавлені у досягненні цілей організації та їх готовність на додаткові зусилля для підвищення продуктивності. У сучасних організаціях застосовують не тільки матеріальні бонуси, а також враховують соціальні потреби співробітників. Саме це поєднання стимулів дозволяє підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів і створити стабільну команду, орієнтовану на виконання цілей організації. [3, с. 14]

Первинні моделі мотивації зосереджувалися на матеріальному стимулюванні, але практика показала, що такий підхід не завжди є ефективним і не забезпечує тривалої продуктивності. Сучасний менеджмент ставить акцент на соціально-психологічних чинниках, включаючи визнання досягнень та підтримку професійного розвитку. Це дозволяє підвищувати мотивацію персоналу навіть при обмежених ресурсах. [1, с.80]

Інноваційні методи мотивації, які застосовують на сучасних виробничих та торгових підприємствах, включають систему гейміфікації, подяки та визнання через технології, професійне навчання та розвиток компетенцій, гнучкість графіку та створення командних цілей. Ці заходи стимулюють внутрішню мотивацію працівників, підвищують залученість

персоналу, а також зміцнюють лояльність до підприємства і підтримують стабільну корпоративну культуру. [2, с.2-4]

У основу сучасної мотивації входить формування обставин, за яких працівник відчуває значущість своєї роботи, усвідомлює свій вклад у спільний результат та має прагнення до досягнення організаційних цілей. Такий метод створює надійну мотиваційну опору, адже поєднує особисті потреби робітника з директивами компанії. Він гарантує не лише зростання ефективності, а також розвиток діяльності та наполегливості. [3, с.14]

Модель мотивації через потреби пояснює, що саме потреби формують інтерес працівника, який переходить у мотив і спонукає його до активних дій. Поведінка людини залежить від того, наскільки повно задоволені її потреби, що зумовлює повне, часткове або відсутність задоволення. У процесі управління керівник впливає на робітника через мотиви та стимули, що допомагає поєднати його потреби із завданням організації. [1, с.81]

Також важливим чинником мотивації є офіційне працевлаштування, яке надає гарантії, соціальні пільги, страхування та оплачувані відпустки. Наявність офіційного оформлення роботи створює у працівника відчуття безпеки та впевненості, формує відчуття належності до організації та демонструє турботу компанії до своїх підлеглих. У результаті це підвищує зацікавленість персоналу у виконанні завдань та зміцнює лояльність до підприємства. [3, с.4]

Встановлено, що у сучасних умовах мотивація працівників є ключовим чинником підвищення ефективності організації, адже вона формує активну зацікавленість і відповідальність персоналу, підвищує продуктивність та якість виконання завдань. Вона обґрунтовує лояльність і довіру до компанії, забезпечує стабільність колективу та ефективну командну взаємодію. Мотивація сприяє професійному розвитку, ініціативності та доводить значимість внутрішніх мотивів працівників на досягнення стратегічних цілей. Правильно побудована система мотивації дозволяє керівникам залучати й утримувати висококваліфікованих працівників, надихати їх на реалізацію цілей компанії та забезпечує довгостроковий успіх організації.

Література

1. Лазоренко Т. В. Основи менеджменту. *Конспект лекцій*. 2021. С. 80-89. . URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e95110a13c175842f/content> (дата звернення: 21.11.25)
2. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. С. 1–5. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157> (дата звернення: 21.11.2025).

3. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціальноекономічному просторі. *Вісник ХНУ*. 2023. С. 13–18. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2> (дата звернення: 21.11.2025).

4. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я. Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. Київ: МДУ, 2025. – 301 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286> (дата звернення: 21.11.2025).

5. Омелянович, А. О., А. П. Вожжов, and В. С. Хараман. "Формування банківських ресурсів з урахуванням трансформаційних процесів: монографія." Донецьк, 2013.–281 с (2013).

6. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. *Актуальні питання економічних наук*. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>. (дата звернення: 21.11.2025).

7. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna , Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. *Грааль науки: міжнар. наук. журнал*. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/20.12.2024/35> (дата звернення: 21.11.2025).

8. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Cherpurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2> (дата звернення: 21.11.2025).

Леснугіна Єлизавета,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як суцільний, взаємопов'язаний комплекс елементів, між якими постійно відбувається взаємодія. Він дозволяє впорядкувати управлінські завдання, проаналізувати структуру, послідовно визначити цілі та встановити логічні зв'язки між усіма складовими, що впливають на функціонування підприємства. У менеджменті систему досліджують як цілісну структуру, в якій усі елементи впливають один на одного. Зміна будь-якої частини буде мати наслідок на роботі організації загалом. Саме через це системний підхід зосереджується на повному аналізі всіх процесів. Він передбачає розгляд кожного елементу в контексті спільної мети, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток організації. [1, ст.33]

Будь-яка організація функціонує як система, що має власну внутрішню структуру та закономірності розвитку. У теорії управління розрізняють два основні типи систем: закриті та відкриті. Закриті системи функціонують в ізольованому, стабільному середовищі, мінімально піддаючись зовнішнім впливам. Відкриті системи, навпаки, постійно взаємодіють з навколишнім середовищем, отримуючи від нього необхідні ресурси та інформацію для своєї діяльності. Ефективність таких систем визначається здатністю гнучко реагувати на зміни та адаптуватися до зовнішніх умов. [2, с. 14]

Організація складається з різних підсистем, які постійно взаємодіють і впливають одна на одну. Наприклад, фінансова підсистема визначає, скільки коштів можна виділити на розвиток персоналу або оновлення технологій. Це впливає на мотивацію та продуктивність співробітників. Кадрова підсистема забезпечує наявність кваліфікованих працівників, від яких залежить ефективність використання матеріальних ресурсів та фінансів. Інформаційна підсистема забезпечує управлінців даними для прийняття рішень і контролю за процесами. Від точності та вчасності цих даних залежить ефективність усіх інших підсистем. Таким чином, проблеми або зміни в одній підсистемі одразу відображаються на роботі інших. Лише точне та скоординоване функціонування всіх підсистем забезпечує стабільну роботу організації в цілому. [2, с.67]

Компанія ІКЕА є прикладом організації, яка функціонує як цілісний організм, де всі підсистеми постійно взаємодіють і впливають одна на одну. Фінансова підсистема визначає розподіл ресурсів для модернізації технологій, навчання персоналу та розширення ринків. Це впливає на продуктивність організації. Кадрова підсистема забезпечує наявність кваліфікованих працівників, які здатні ефективно виконувати поставлені завдання та підтримувати розвиток інших підсистем. Інформаційна підсистема надає керівництву необхідні дані, за допомогою яких приймаються управлінські рішення та ведеться контроль за процесами. Завдяки такій взаємопов'язаній роботі всіх елементів компанія здатна швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати стабільне функціонування. Це демонструє, що системний підхід дозволяє організації працювати ефективно як єдине ціле, де кожна частина має значення і впливає на кінцевий результат діяльності. [3]

Визначено, що системний підхід у менеджменті дозволяє розглядати організацію як цілісну структуру, де всі підсистеми взаємопов'язані та впливають одна на одну. Ефективне управління потребує узгодження дій фінансової, кадрової та інформаційної підсистем, а також врахування взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Приклад компанії ІКЕА показує, що скоординована робота всіх елементів забезпечує стабільність, гнучкість і стійкий розвиток організації. Це підтверджує, що системний підхід сприяє досягненню цілей підприємства та підвищенню його загальної ефективності.

Література

1. Лазоренко Т. В. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. Конспект лекцій. 2021. С. 30-33. URL: <https://mu.edu.ua/c/VMwn4> (дата звернення: 03.12.25).
2. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. МЕНЕДЖМЕНТ. Підручник. 2022. С. 67-70. URL: <https://mu.edu.ua/c/4xZGV> (дата звернення: 03.12.2025).
3. ІКЕА. URL: <https://www.ikea.com/ua/uk/> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проектами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с.
5. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади м. Кривий Ріг в умовах децентралізації / В. С. Коверза, О. В. Неізнана, Н. С. Іванова, М. Т. Шендригоренко, О. В. Павлушенко // Вісник Донецького національного

університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – 2021. – № 1(74). – С. 91–99. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10123>

6. ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

7. Kateryna S. Khavrova, Natalya V. Lokhman, Natalia V. Pasichnyk. The process of staff motivation under the conditions of intellectualization of enterprise activity. Asia life sciences. 2019. Vol. 21(1). P. 115-125 URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1780/#:~:text=URL%3A%20http%3A//emtpub.com/journals/ALS/>

Лисенко Олександр,
2 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасне бізнес-середовище України характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності та турбулентності, спричиненим дією правового режиму воєнного стану, руйнуванням логістичних ланцюгів та зміною структури споживчого попиту. У таких умовах здатність менеджменту приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення стає ключовим фактором не лише конкурентоспроможності, але й життєстійкості підприємства. Особливої актуальності це питання набуває для сфери ритейлу, яка виконує критично важливу функцію забезпечення населення товарами першої необхідності та демонструє високу динаміку трансформацій.

Теоретичний аналіз проблематики свідчить про еволюцію сутності управлінського рішення. Якщо класична теорія менеджменту розглядала цей процес як одномоментний акт вибору, то сьогодні він трансформується у безперервний гібридний цикл. Крім того, традиційні інтуїтивно-емпіричні методи втрачають свою ефективність через неможливість опрацювання людиною величезних масивів даних. На зміну їм приходить парадигма Data-Driven Decision Making, де менеджер стає архітектором системи, а верифікацію гіпотез здійснюють алгоритми бізнес-аналітики.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «АВРОРА МУЛЬТИМАРКЕТ» (ТОВ «Вигідна покупка») — беззаперечного лідера вітчизняного ринку у сегменті «one dollar store». Аналіз

фінансово-господарської діяльності за 2023–2025 роки засвідчив високу ефективність обраної бізнес-моделі. Згідно з офіційною звітністю, компанія демонструє стрімке масштабування: за результатами 2024 року виторг зріс на 42,5% і досяг 38,5 млрд грн. До того ж, навіть в умовах війни мережа розширилася до понад 1700 торгових точок та розпочала експансію на ринок Румунії. [2]

Проведене дослідження дозволило ідентифікувати специфічну модель прийняття рішень, що склалася в компанії. Її можна охарактеризувати як «гібридну». З одного боку, на стратегічному рівні діють жорсткі стандарти корпоративного управління, зумовлені залученням інвестицій від фонду Horizon Capital. З іншого боку, на операційному рівні успішно імплементовано гнучкі методології Lean-менеджменту. Зокрема, дослідники В. Урбан та Я. Осташевська підкреслюють, що саме такі підходи дозволяють децентралізувати процес прийняття рішень. Практика ранкових нарад Asaichi, запроваджена в компанії, забезпечила високу швидкість реакції на локальні проблеми. Такий унікальний управлінський симбіоз дозволяє компанії залучати дешевший західний капітал завдяки прозорості звітності, водночас зберігаючи високу адаптивність та швидкість реакції, що є характерною рисою українського підприємництва. [4; 5, с. 12]

Втім, варто зауважити, що аналіз виявив і низку проблемних аспектів, спричинених стрімким зростанням обсягів діяльності та ускладненням організаційної структури. Розширення штату до понад 16 000 осіб призвело до труднощів у внутрішніх комунікаціях. Спостерігається явище інформаційної ізольованості структурних підрозділів, що, своєю чергою, уповільнює виведення нових продуктів на ринок. Крім того, існуючі інструменти предиктивної аналітики, які ефективно працювали на стабільному ринку, потребують посилення для управління товарними запасами в умовах непрогнозованих логістичних збоїв.

З метою вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві запропоновано комплекс заходів за двома стратегічними векторами: технологічним та організаційним.

У технологічному аспекті, на нашу думку, доцільним є перехід від предиктивної до прескриптивної аналітики. Це дозволить автоматично генерувати сценарії дій, обираючи оптимальний варіант з урахуванням обмежень (бюджет, час, наявність товару), що для компанії з тисячами позицій мінімізує касові розриви. Крім цього, критично важливим є впровадження технології цифрового двійника (Digital Twin). Враховуючи інвестиційний проєкт компанії з відбудови хабу «WestGate» вартістю 1,3 млрд грн, створення віртуальної копії системи постачання дозволяє моделювати ризики (наприклад, блокування кордонів) у безпечному цифровому середовищі. Як зазначають А. Галкін та співавтори, такий підхід

забезпечує перехід від реактивного реагування до проактивного управління ризиками. Також, накопичення структурованих історичних даних у запропонованих цифрових системах створить надійний фундамент для навчання власних моделей штучного інтелекту, які в майбутньому зможуть повністю автоматизувати рутинні процедури закупівель. [3]

В організаційному аспекті рекомендовано трансформацію структури в бік матрично-проектної моделі. Для вирішення крос-функціональних завдань варто створювати постійно діючі команди, що об'єднують фахівців різних профілів (маркетинг, логістика, ІТ), що дозволить усунути бюрократичні затримки. Також, для покращення взаємодії з персоналом, обґрунтовано впровадження єдиного цифрового середовища — SuperApp. Цей інструмент має інтегрувати функції навчання та подання Kaizen-пропозицій, що дозволить, за Ю. Тимейчуком, підвищити адаптивність бізнесу до кризових умов [1, с. 315].

Отже, подальший успіх ТОВ «АВРОРА МУЛЬТИМАРКЕТ» залежить від здатності менеджменту завершити трансформацію компанії у повноцінну data-driven організацію. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить мінімізувати вплив людського фактору на рутинні операційні рішення, вивільнивши управлінський ресурс для вирішення стратегічних та творчих завдань. Це забезпечить побудову адаптивної системи управління, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та підтримувати стратегію міжнародної експансії бізнесу.

Література

1. Тимейчук Ю. О. Динаміка відновлення функціонування торговельних мереж в Україні під час війни // *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки.* 2024. Вип. 1 (105). С. 312–320. DOI: 10.31713/ve1202428.

2. ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»: фінансова звітність та реєстрові дані // Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/41130363> (дата звернення: 3.12.2025).

3. Galkin A. et al. Digital twins in logistics: a comprehensive bibliometric analysis for advancing smart cities and sustainable development // *Discover Sustainability.* 2025. Vol. 6. Art. 853. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01754-0>.

4. Portfolio Companies // Horizon Capital: official website. 2025. URL: <https://horizoncapital.com.ua/uk/#portfolio> (дата звернення: 3.12.2025).

5. Urban W., Ostaszewska J. Application of Lean Management in Retail: A Research Agenda // *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series.*

2024. No. 209. URL: <https://www.researchgate.net/publication/389835134> (дата звернення: 4.12.2025)

6. Коверза В.С., Неізнана О.В., Іванова Н.С., Шендригоренко М.Т., Павлушенко О.В. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади м. Кривий Ріг в умовах децентралізації. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського. Серія : Економічні науки. 2021. № 1 (74). С. 91 - 99. DOI: 10.33274/2079-4819-2021-74-1-91-99 (дата звернення: 4.12.2025)

7. Коверза В.С. Повоєнний економічний розвиток України: проблеми, перспективи та завдання. Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів. Країни Балтії – Україна: єдність, підтримка, перемога: збірник наукових праць. [Електронний ресурс]. Україна, Київ: КНЕУ, 2023. 411 с. С. 148 – 151 URL: https://drive.google.com/file/d/1t1HQV-e0Vq6Pe_SnjAXZefBAoNrgN09t/view?usp=sharing (дата звернення: 4.12.2025)

8. Коверза В.С., Заграднікова А.Ю. Економічні та політичні виклики гібридної війни: шляхи відновлення та інтеграції України після конфлікту. Війна Росії проти України: від гібридних форм до геноцидних практик: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (9 грудня 2024 року) / за заг. ред. В.В. Коцура. Укладач Л.М. Переяслав, 2024. 340 с. С. 111 – 118
URL:https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9392/1/koverza_viyna_konf_2024_11.pdf (дата звернення: 4.12.2025)

Маляр Роман,
2 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, політичних ризиків та зростаючої конкуренції підприємства дедалі частіше стикаються з кризовими ситуаціями. Криза може проявлятися у різних формах: зниження обсягів продажу, дефіцит оборотного капіталу, погіршення фінансових показників, втрата ринку або навіть загроза банкрутства. У таких умовах особливого значення набуває ефективна робота менеджменту, від професійності якого залежить швидкість реагування на виклики, стабілізація діяльності та відновлення конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент відіграє ключову роль у

запобіганні, діагностиці та подоланні криз, забезпечуючи підприємству здатність зберігати життєздатність і адаптуватися до змін [4].

Менеджмент є системою принципів, методів, механізмів і форм управлінського впливу на підприємство з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку. У контексті антикризового управління менеджмент виступає рушійною силою, яка здатна виявляти потенційні загрози, розробляти стратегії реагування та впроваджувати заходи щодо стабілізації діяльності.

Значення менеджменту в подоланні кризових ситуацій полягає у: своєчасному виявленні симптомів кризи через моніторинг ключових показників; прийнятті оперативних управлінських рішень, спрямованих на локалізацію негативних наслідків; формуванні антикризової стратегії, яка дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси; мобілізації персоналу та підтриманні ефективних внутрішніх комунікацій; створенні умов для відновлення діяльності та подальшого розвитку підприємства [1].

Таким чином, менеджмент не лише реагує на кризу, але й формує культуру превентивного управління, спрямовану на запобігання повторним кризовим явищам.

Етапи діяльності менеджменту в умовах кризи.

1. Діагностика та виявлення причин кризи. Першим та одним із найважливіших етапів є визначення реальних причин кризового стану. Менеджмент застосовує методи фінансового аналізу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінку ринкових тенденцій, аналіз внутрішніх процесів. Правильна діагностика дозволяє відокремити симптоми від першоджерел проблеми та визначити, чи є криза фінансовою, операційною, кадровою або стратегічною.

2. Розроблення антикризового плану. На основі діагностики менеджмент формує комплексний антикризовий план, який включає: оптимізацію витрат; реструктуризацію боргів або активів; зміну організаційної структури; перегляд асортиментної політики; оновлення маркетингової стратегії; пошук нових джерел фінансування [2].

Розробка плану потребує узгодження дій між підрозділами та визначення пріоритетів, що дозволяють швидко стабілізувати діяльність.

3. Організація виконання антикризових заходів. Менеджмент забезпечує реалізацію плану через: координацію роботи всіх служб; делегування відповідальності; встановлення конкретних термінів та контрольних показників; створення антикризових груп або тимчасових команд; впровадження системи контролю за виконанням.

Важливим є баланс між швидкістю реагування та якістю прийнятих рішень, адже надмірна поспішність може призвести до нових ризиків.

4. Мотивація та підтримка персоналу. Криза часто супроводжується невизначеністю,

зниженням моралі працівників та психологічним напруженням. Менеджмент має забезпечити ефективну комунікацію, роз'яснення ситуації, підтримку колективу та впровадження мотиваційних заходів. Злагоджена робота персоналу є одним із критичних факторів успішного виходу з кризи [3].

5. Моніторинг та коригування дій. Антикризові заходи потребують постійного контролю. Менеджмент аналізує результати, коригує стратегію, реагує на нові виклики та адаптує план відповідно до зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Гнучкість управлінських рішень є основою стійкості підприємства.

Для ефективного подолання кризових ситуацій менеджмент має володіти низкою компетенцій:

1. Стратегічне мислення – здатність бачити перспективу та прогнозувати можливі сценарії розвитку подій.

2. Аналітичні навички – вміння працювати з великими обсягами даних та робити висновки.

3. Комунікативність – забезпечення прозорого спілкування з персоналом, партнерами, кредиторами та інвесторами.

4. Лідерські якості – вміння мотивувати команду та приймати відповідальність.

5. Стресостійкість – здатність приймати обґрунтовані рішення навіть у критичних умовах.

6. Інноваційність – пошук нових підходів та нестандартних рішень, необхідних для адаптації до змін.

Високий рівень професійності менеджерів дозволяє підприємству швидко реагувати на виклики та мінімізувати збитки.

Ефективне подолання криз можливе лише за умови формування відповідної корпоративної культури. Менеджмент має розвивати: систему регулярного моніторингу ризиків; механізми раннього попередження кризи; практику стратегічного планування; культуру відповідальності та відкритості; готовність до змін і постійне підвищення кваліфікації персоналу [5].

Підприємства, які заздалегідь впроваджують такі підходи, значно легше переживають кризові періоди та швидше відновлюють конкурентні позиції.

Менеджмент відіграє центральну роль у подоланні кризових ситуацій на підприємстві. Ефективні управлінські дії дозволяють не лише стабілізувати діяльність у період кризи, але й закласти основу для подальшого розвитку. Від професіоналізму менеджерів, їхньої здатності оперативно приймати рішення, мотивувати персонал та

адаптуватися до зовнішніх змін залежить життєздатність підприємства. У сучасних умовах антикризове управління стає не тимчасовим заходом, а постійною складовою управлінської практики, що забезпечує стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність організації.

Література

1. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.

2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.

3. Мацука В.М., Глушаниця А.В. Сучасні технології антикризового фінансового управління підприємствами. Економіко-правова політика в умовах світової кризи: проблеми і шляхи подолання: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 25 листопада 2021 року. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2021. С. 118-120.

4. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 58–68.

5. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9069> (дата звернення: 01.12.2025).

6. Коверза В.С., Заграднікова А.Ю. Економічні та політичні виклики гібридної війни: шляхи відновлення та інтеграції України після конфлікту. Війна Росії проти України: від гібридних форм до геноцидних практик: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (9 грудня 2024 року) / за заг. ред. В.В. Коцура. Укладач Л.М. Переяслав, 2024. 340 с. С. 111 – 118

URL:https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9392/1/koverza_viyna_konf_2024_111.pdf (дата звернення: 01.12.2025)

Менчук Аліна
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання,
освітня програма «Туризм і рекреація»
Маріупольський державний університет

РЕКРЕАЦІЙНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах зростання психоемоційних навантажень, викликаних війною, соціальною нестабільністю та інтенсивним ритмом життя, питання збереження психічного здоров'я населення набуває першочергового значення. Одним із ефективних інструментів відновлення психологічної рівноваги є рекреаційний туризм, який забезпечує поєднання природного середовища, фізичної активності та позитивних емоційних вражень. Цей вид туризму дедалі частіше розглядають не лише як форму дозвілля, а як важливий елемент психогігієни та профілактики емоційних розладів [1, с.71].

Рекреаційний туризм охоплює широкий спектр діяльностей, що спрямовані на відновлення фізичних і психічних сил людини. Перебування на природі, зміна середовища, нові враження та можливість тимчасово дистанціюватися від рутинних стресових факторів сприяють зниженню рівня тривожності та відновленню внутрішньої стабільності. Дослідники зазначають, що природні ландшафти мають виражений седативний і релаксаційний ефект, а тому екологічні подорожі, походи та перебування у зелених зонах є ефективними для зняття психоемоційного напруження [2, с.401].

Окреме місце в структурі рекреаційного туризму займає так званий психологічний або терапевтичний туризм, який поєднує подорожі з елементами психорегуляційних практик. Це можуть бути медитативні маршрути, арт-терапевтичні мандрівки, усамітнення в природних локаціях, маршрути усвідомленого сприйняття довкілля (mindfulness-travel). За даними сучасних українських досліджень, тревел-терапія сприяє зменшенню проявів емоційного вигорання, покращує самооцінку та здатність до саморефлексії, а також підсилює мотиваційні ресурси особистості [1, с.75].

Важливим чинником позитивного впливу рекреаційного туризму на психічний стан людини є фізична активність. Багато рекреаційних маршрутів включають піші, велосипедні та природничі прогулянки, які активізують серцево-судинну систему, покращують роботу нервової системи та підвищують рівень нейромедіаторів, що відповідають за гарний настрій. Дослідники наголошують, що навіть помірна рухова активність у поєднанні з природним середовищем істотно знижує рівень стресу та сприяє стабілізації емоційного стану [3, с.225].

Не менш важливою є зміна соціального контексту під час подорожі. Відрив від робочих обов'язків, нові контакти, спільний відпочинок із близькими або участь у групових турпоїздках формують позитивний психосоціальний досвід. Рекреаційний туризм забезпечує середовище, у якому людина може реалізувати потребу в комунікації, отримати підтримку, а також відчутти приналежність до спільноти, що позитивно впливає на психічне здоров'я та емоційний комфорт [4, с. 17].

Для українського суспільства тема рекреаційного відновлення є особливо актуальною. Військові дії, пов'язані з ними емоційні травми, постійний стрес та невизначеність створюють значний психоемоційний тиск на населення. У таких умовах подорожі, навіть короткотривалі - одноденні маршрути в межах області, виїзди до природних парків чи екскурсії - можуть виступати доступним засобом психологічної реабілітації. Зокрема, наголошується, що рекреаційні подорожі сприяють відновленню когнітивних процесів, зменшенню проявів хронічної втоми та нормалізації емоційного фону [2, с.403].

Водночас розвиток рекреаційного туризму в Україні має значний потенціал. Наша країна володіє різноманітними природними ресурсами - гірськими, лісовими, водними, степовими ландшафтами - що дає можливість формувати різні за типом та інтенсивністю маршрути. Розширення доступних програм рекреаційного туризму, популяризація екологічних та оздоровчих подорожей, а також створення психологічно орієнтованих туристичних продуктів дозволить використовувати цей напрям як інструмент підтримки ментального здоров'я населення [1, с.76].

Отже, рекреаційний туризм є багатовимірним фактором позитивного впливу на психічне здоров'я. Він поєднує природні, соціальні та психологічні чинники, що забезпечують комплексне відновлення людини. Саме тому розвиток рекреаційних туристичних практик в Україні має стати важливим компонентом державної та громадської політики у сфері оздоровлення та психологічної підтримки населення.

Література

1. Зеленська О., Алешугіна Н., Філоненко І. Роль і місце тревел-терапії в туризмі // Development Service Industry Management. 2025. №1. С. 71–78. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/296>
2. Левченко І. В., Сокол М. В. Екотуризм у контексті соціально-психологічної реабілітації суспільства // Географія та туризм: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф.

Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. С. 399–404. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/levchenko.htm

3. Толчева Г. М., Саєнко В. В. Рекреаційний туризм у низькогірській місцевості як засіб підвищення фізичної активності різних верств населення // Збірник наукових праць Кременчуцької гуманітарно-технологічної академії. 2025. С. 225. URL: <https://journals.uran.ua/hdafk-tmfv/article/download/326054/315907/756003>

4. Вовк С. С. Рекреаційний потенціал України та його вплив на здоров'я населення // Матеріали наук. конференції Львівського національного університету природокористування. 2024. С. 17
URL:<https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2636/1/%D0%92%D0%9E%D0%92%D0%9A%20%D0%A1.%D0%A1..docx.pdf>

5. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Chepurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

6. Koverza V. Digitalization in tourism as a tool for crisis management of tourism enterprises. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2025 р. Укл.: Балабаниць А.В., Горбашевська М.М., Стойка А.В. Рібейро Рамос О.О., Горюнова К.А. та інші.; за заг. редакцією д.е.н., професора – Балабаниць А.В., Київ: МДУ, 2025. – 125 с. С. 86 – 88

7. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. – Київ: МДУ, 2025. – 301 с.
URL:<http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286>

8. Коверза В.С. Передумови та перешкоди державної підтримки туризму в Україні. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2023 р. Київ: МДУ, 2023. – 122 с. С. 104 - 106
<http://repository.mdu.in.ua/jspui/handle/123456789/4565>

СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ МІЛЕНІАЛІВ (АБО ПОКОЛІННЯ Z) НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, ключовим ресурсом будь-якої організації стає людський капітал. Сучасний ринок праці України та світу переживає значні демографічні зміни: на зміну попереднім поколінням приходять молоді фахівці Покоління Z (Zoomers, народжені після 1997 року). Для менеджерів це створює нові виклики, оскільки традиційні методи матеріального стимулювання та жорсткої ієрархії, описані в класичних підручниках з менеджменту, втрачають свою ефективність [2, с. 215]. Метою роботи є визначення ключових чинників, що впливають на лояльність молодих фахівців, та розробка рекомендацій для їх утримання.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз наукових джерел та бізнес-практик показує, що для молоді критично важливим стає не лише рівень оплати праці, а й психологічний комфорт, корпоративна культура та технологічність робочого місця. Як зазначають дослідники, трансформація HR-стратегій сьогодні неможлива без урахування гібридних форматів роботи. Для «цифрового покоління» можливість працювати дистанційно стала нормою, а вимога постійної присутності в офісі часто сприймається як обмеження особистої свободи [1, с. 157].

Виклад основного матеріалу. На основі даних міжнародних звітів за 2023–2024 роки, нами було систематизовано пріоритети Покоління Z при виборі роботодавця та прийнятті рішення залишитися в компанії (див. Табл. 1).

Ранг	Чинник мотивації	% респондентів
1	Баланс між роботою та особистим життям (Work-life balance)	39 %
2	Можливості для навчання та розвитку	29 %
3	Висока заробітна плата	24 %

4	Позитивна корпоративна культура	23 %
5	Гнучкість графіку / віддалена робота	20 %

Джерело: складено автором на основі [4]

Дані таблиці свідчать про зміну парадигми: work-life balance (39%) значно випереджає фінансову складову (24%). Це корелює з думкою науковців про те, що в умовах цифровізації молодь прагне не просто заробляти, а й мати час на саморозвиток, хобі та підтримку ментального здоров'я [3, с. 36]. Високий рівень стресу та вигорання серед молоді змушує роботодавців звертати увагу на well-being програми (психологічна підтримка, спорт, велнес).

Окремим важливим аспектом є потреба у швидкому зворотному зв'язку. Покоління Z звикло до миттєвої реакції у соціальних мережах, тому традиційні річні атестації персоналу є для них демотивуючими. Ефективною альтернативою стають щотижневі короткі зустрічі (check-ins) та використання гейміфікованих цифрових платформ для постановки цілей.

Висновки. Отже, для ефективного утримання Покоління Z менеджерам необхідно змістити фокус з контролю на менторство. Ключовими стратегіями успіху стають: забезпечення прозорої комунікації, впровадження гнучкого графіка та створення середовища, де помилки сприймаються як частина процесу навчання, а не привід для покарання.

Література

1. Бойко В. В. Трансформація HR-стратегій: виклики гібридної роботи для молодих фахівців. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 156–161. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 28.11.2025).

2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 420 с.

3. Ковальчук О. М., Ткаченко І. С. Особливості мотивації та стимулювання персоналу покоління Z в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-35> (дата звернення: 28.11.2025).

4. 2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change. *Deloitte Global*. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html> (дата звернення: 28.11.2025).

5. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №6 URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365>

6. Неізнана О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С., & Шендригоренко М.Т. (2023). Іноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки. Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки», (1(74)). <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2021-74-1-108-116>

7. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Chepurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

8. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna , Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 DOI 10.36074/grail-of-science.20.12.2024

Немічев Максим
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

ОСНОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ (МАСЛОУ, ГЕРЦБЕРГ, МАКГРЕГОР)

Ефективність будь-якої організації безпосередньо залежить від бажання співробітників працювати продуктивно. Саме тому функція мотивації є однією з чотирьох базових функцій менеджменту. Незважаючи на появу нових підходів, класичні змістовні теорії мотивації, розроблені в середині ХХ століття, залишаються фундаментом для розуміння людської поведінки. Для сучасного менеджера важливо не просто знати ці теорії, а вміти адаптувати їх до реалій цифрової економіки [2, с. 112]. Метою роботи є розкриття сутності теорій А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. МакГрегора та аналіз їх актуальності сьогодні.

Класичні теорії мотивації намагаються відповісти на питання: «Що саме спонукає людину до дій?». Серед них виділяються три ключові концепції, які формують базис управлінської думки.

Першою та найвідомішою є ієрархія потреб Абрахама Маслоу. Вчений стверджував, що потреби людини розташовані у певному порядку: від базових фізіологічних до вищих (самоактуалізація). Основна ідея для менеджера полягає в тому, що неможливо мотивувати працівника "високими матеріями" (місією компанії), якщо у нього не задоволені базові потреби (гідна зарплата, безпека) [3, с. 45].

Другою важливою концепцією є Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга. Він розділив чинники на дві групи: «гігієнічні» (умови праці, зарплата) та «мотиватори» (визнання, успіх). Парадокс, виявлений Герцбергом, полягає в тому, що висока зарплата сама по собі не мотивує працювати краще — вона лише знімає незадоволення. Щоб працівник «горів» роботою, потрібні саме мотиватори.

Третім підходом є Теорія «Х» та Теорія «Y» Дугласа МакГрегора, яка описує погляд керівника на підлеглих. Теорія «Х» передбачає, що люди ліниві й потребують жорсткого контролю (авторитарний стиль). Теорія «Y» стверджує, що праця є природною потребою людини, і за сприятливих умов працівники прагнуть відповідальності.

Порівняльний аналіз цих теорій у контексті їх використання в сучасному менеджменті наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика класичних теорій мотивації

Теорія / Автор	Основна ідея	Сучасне застосування (2024-2025)
А. Маслоу (Піраміда потреб)	Задоволення потреб від нижчих до вищих	Використовується в Well-being програмах (піклування про здоров'я) та кар'єрному плануванні
Ф. Герцберг (Двофакторна)	Розподіл на гігієнічні фактори та мотиватори	Пояснює, чому підвищення зарплати дає лише короточасний ефект. Акцент на гейміфікації та визнанні
Д. МакГрегор (Теорія X/Y)	Вплив очікувань керівника на поведінку персоналу	Перехід від Теорії X до Теорії Y у IT-сфері та креативних індустріях (Agile, Scrum)

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4]

Як видно з табл. 1, жодна з теорій не втратила актуальності, але механізми їх реалізації змінилися. Наприклад, в умовах віддаленої роботи (Remote work) менеджер, який сповідує «Теорію X» (тотальний контроль), буде неефективним та швидко призведе команду до вигорання. Сучасний бізнес вимагає підходу в стилі «Теорії Y», де панує довіра та делегування повноважень.

Отже, теорії Маслоу, Герцберга та МакГрегора не суперечать, а доповнюють одна одну. Успішний менеджер повинен використовувати комплексний підхід: забезпечити гідні

«гігієнічні» умови (Герцберг), розуміти рівень потреб кожного працівника (Маслоу) та обирати стиль управління, що базується на довірі та залученості (МакГрегор).

Література

1. Армстронг М. Армстронг: практика управління людськими ресурсами : підручник. Київ : Наш формат, 2023. 860 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 3-тє вид., випр. і допов. Київ : Академвидав, 2023. 464 с.
3. Отенко І. П., Чепуріна М. О. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 42–49. URL: <https://www.problecon.com> (дата звернення: 28.11.2025).
4. Шегеда О. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 340 с.
5. Kateryna S. Khavrova, Natalya V. Lokhman, Natalia V. Pasichnyk. The process of staff motivation under the conditions of intellectualization of enterprise activity. *Asia life sciences*. 2019. Vol. 21(1). P. 115-125 URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1780/#:~:text=URL%3A%20http%3A//emtpub.com/journals/ALS/>
6. Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с.
7. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади м. Кривий Ріг в умовах децентралізації / В. С. Коверза, О. В. Неізнєстна, Н. С. Іванова, М. Т. Шендригоренко, О. В. Павлушенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – 2021. – № 1(74). – С. 91–99. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10123>
8. ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

У сучасному мінливому зовнішньому середовищі підприємства змушені долати численні виклики, серед яких – високий рівень конкуренції, стрімкі технологічні зміни, нестабільність ринків, глобалізаційні процеси та зростання вимог споживачів. За таких умов традиційні підходи до управління вже не забезпечують достатньої ефективності, тому стратегічне управління набуває особливого значення як ключовий інструмент формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Поняття «стратегічне управління» почало активно формуватися в науковому дискурсі в середині ХХ століття як протипага щоденному оперативному управлінню. Значний внесок у розвиток цієї теорії зробив Ігор Ансофф, який визначав стратегічне управління як діяльність, пов'язану з постановкою довгострокових цілей, визначенням місії організації, аналізом зовнішнього середовища та здатністю підприємства адаптуватися до змін. Його підхід став фундаментом для подальших досліджень і методик стратегічного планування [3;4].

У працях сучасних дослідників розглянуто етапність формування стратегії та ключові умови її ефективного впровадження. Науковці акцентують увагу на необхідності інтеграції цифрових інструментів, систем управління результативністю (KPI), концепції Balanced Scorecard (BSC), а також здатності підприємства до адаптивної зміни стратегії відповідно до зовнішніх викликів [1;2].

На основі аналізу наукової літератури та практичних підходів можна виділити низку ключових етапів стратегічного процесу. Першим і одним із найважливіших є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Він охоплює оцінку макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних факторів (PESTEL-аналіз), аналіз конкурентної позиції галузі на основі моделі Портера, а також визначення сильних і слабких сторін підприємства, його ресурсного, інтелектуального та інноваційного потенціалу.

Удосконалення стратегічного процесу є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності.

По-перше, важливим напрямом є впровадження інформаційних систем та аналітичних технологій (Business Intelligence, Big Data), які забезпечують можливість оперативного

стратегічного аналізу та прийняття рішень на основі актуальних даних. Це значно підвищує точність прогнозів і знижує ризики [5].

По-друге, широке застосування систем Balanced Scorecard та KPI дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники, забезпечуючи комплексний підхід до контролю реалізації стратегії у різних площинах – фінансах, роботі з клієнтами, внутрішніх процесах, навчанні й розвитку персоналу.

По-третє, особливої ваги набуває гнучкість та адаптивність стратегічних рішень. Сучасні ринки настільки динамічні, що статичні довгострокові плани швидко втрачають актуальність. Тому здатність підприємства швидко коригувати цілі, напрям діяльності та ресурсне забезпечення стає визначальним чинником його виживання та подальшого зростання [6].

По-четверте, важливим чинником успішності стратегії є залучення персоналу до її розробки та реалізації. Коли працівники розуміють стратегічні пріоритети компанії та відчувають свою причетність до процесу, це підсилює мотивацію, відповідальність і сприяє досягненню поставлених цілей [7].

П'ятим напрямом удосконалення є активне використання інновацій як рушійної сили стратегічного розвитку. Технологічні, продуктові та процесні інновації можуть забезпечити підприємству суттєві конкурентні переваги, розширити ринки збуту та підвищити ефективність діяльності.

Нарешті, стратегія повинна регулярно переглядатися та оновлюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства. Такий підхід дозволяє зберігати актуальність стратегічних цілей і формувати чіткий вектор подальшого розвитку.

Таким чином, поетапний, системний та водночас гнучкий підхід до розробки управлінської стратегії, доповнений сучасними інструментами аналізу та контролю, є запорукою успішної діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій у динамічній економіці.

Література

1. Бут Т., Кульчицька О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ. Управління змінами та інновації. 2021. №1. С.13-17. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/5> (дата звернення: 01.12.2025).

2. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (дата звернення: 01.12.2025).

3. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9069> (дата звернення: 01.12.2025).

4. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichniy_menedzhment.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

6. Alharbi I.B. Strategic Management: A Comprehensive Review Paper. Journal of Strategic Studies. 2024. 15 p. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9399293.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

7. Itohan I., John-Igbiele S., Olayinka F. Strategic Management Practices as Fundamental to the Achievement of Organizational Performances. 2024. Volume 7. pp. 106-118. URL: https://www.researchgate.net/publication/378029038_Strategic_Management_Practices_as_Fundamental_to_the_Achievement_of_Organizational_Performances (дата звернення: 01.12.2025).

8. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Chepurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2> (дата звернення: 01.12.2025).

9. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. Актуальні питання економічних наук. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/387> (дата звернення: 01.12.2025).

КЛАСИЧНІ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління запасами є ключовим елементом операційного менеджменту, оскільки забезпечує баланс між безперебійністю виробничих процесів та ефективним використанням ресурсів підприємства. Метою сучасних підходів до управління запасами є мінімізація витрат, оптимізація рівня запасів та підвищення гнучкості логістичних систем. Традиційні підходи до управління запасами часто ґрунтувалися на створенні значних буферних запасів для уникнення дефіциту. Однак сучасні умови ринку, що характеризуються високою динамікою, глобалізацією та посиленням конкуренції, вимагають застосування більш гнучких та оптимізованих стратегій. Розвиток технологій та цифровізації сприяє переходу від традиційних моделей до інтегрованих інформаційних систем управління ресурсами підприємства.

У класичній теорії управління запасами ключове місце займають моделі оптимального розміру замовлення (EOQ — Economic Order Quantity), моделі з фіксованим інтервалом постачань, системи визначення точки замовлення (ROP) та безперервного й періодичного контролю запасів. Сутність цього підходу полягає у визначенні оптимального розміру партії замовлення, який мінімізує сукупні витрати на замовлення та зберігання запасів [1, с. 145]. Ці моделі ефективні в умовах стабільного попиту та передбачуваних термінів постачання, дозволяючи балансувати між ризиком дефіциту та витратами на утримання запасів. Переваги класичних моделей полягають у їхній простоті, універсальності та можливості застосування для широкого спектра товарів. Водночас ці моделі мають обмеження у динамічних середовищах, де попит та час постачання значно варіюються.

Концепція Just-in-Time (JIT) виникла як елемент виробничої філософії Toyota Production System і передбачає постачання матеріалів у точний час і в необхідній кількості, тобто «точно вчасно». Основна мета JIT - усунення всіх видів втрат: надвиробництва, зайвих запасів, простоїв, дефектів та надлишкової обробки. Проте JIT вимагає стабільного попиту, високої надійності постачальників та точності інформаційних потоків, що є викликом у нестійких ринкових умовах.

Інструментом реалізації JIT є система Kanban, в межах якої виробництво/постачання ініціюється фактичним споживанням товару на наступному етапі процесу. Візуальні сигнали

(картки, контейнери, електронні сповіщення) вказують на необхідність поповнення запасу, що забезпечує високу гнучкість та мінімізує обсяги незавершеного виробництва та готової продукції [2, с. 210]. Kanban регулює ритм виробництва через простий принцип: наступна операція запускається лише за потреби, тобто коли попередня вичерпала запас. Це дозволяє ефективно керувати виробничим навантаженням, скорочувати запаси незавершеного виробництва та адаптуватися до змін попиту. Сучасні цифрові системи Kanban інтегруються з програмними комплексами ERP та MES, що дозволяє автоматизувати планування.

Одним із ключових трендів сучасної логістики є інтеграція управління запасами в ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують централізоване планування матеріалів, автоматичний розрахунок потреб, контроль руху запасів, прогнозування попиту та аналітику в режимі реального часу [3, с.310]. ERP-системи інтегрують усі бізнес-процеси – від закупівель і виробництва до продажів і фінансів – у єдину інформаційну платформу.

ERP-системи дозволяють забезпечити прозорість та видимість запасів у режимі реального часу; автоматизувати процеси поповнення (наприклад, формування замовлень на основі мінімальних залишків або даних MRP – планування матеріальних потреб); використовувати складні алгоритми прогнозування попиту для оптимізації рівня запасів на основі історичних даних та сезонності [3, с. 112].

Класичні моделі управління запасами залишаються актуальними як інструменти базового планування, однак сучасне конкурентне середовище потребує використання JIT, Kanban та ERP для забезпечення високої гнучкості та оперативності логістичних процесів. Класичні моделі є ефективними у стабільних умовах, де попит прогнозований, а логістичні операції не піддаються значним коливанням. Натомість сучасні підходи (JIT, Kanban, ERP) зорієнтовані на гнучкість, швидке реагування на зміни та синхронізацію інформаційних потоків. Система JIT дозволяє мінімізувати запаси, а Kanban - організувати безперервний потік виробництва. ERP забезпечує інтеграцію цих підходів завдяки цифровим технологіям та автоматизації процесів.

Література

1. Гончаров М. К. Логістика: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 248 с.
2. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Єлісеєва О. К. Міжнародна логістика: Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 320 с.
3. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 558 с.

4. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. – Київ: МДУ, 2025. – 301 с.
[URL:http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286](http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286)

5. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Cherpurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

6. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. *Актуальні питання економічних наук*. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>.

7. Maryna Shendryhorenko, Lyubov Shevchenko, Viktoriia Koverza. Internal control of production inventories in the conditions of a war economy: problems and ways of improvement. *Грааль науки: міжнар. наук. журнал*. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. No 49. 1298 с. С.311 – 316 URL: <https://mu.edu.ua/c/4APEN>

8. Шендригоренко М.Т., Шевченко Л.Я., Коверза В.С. Виробничі запаси: актуальні питання обліку і оподаткування. Колективна монографія «SCIENCE IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE CHANGES» UDC 001.1 ISBN – 979-8-89589-184-3 URL: <https://drive.google.com/file/d/1VLkmaEvI3K-vQOhMe1sUNaMyKmf5Vo0y/view>

Рудовський Віталій,
3 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ: КЛАСИЧНІ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ (JIT, KANBAN, ERP-СИСТЕМИ) НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ ТМ «РУНА»

Управління запасами є ключовим елементом операційного менеджменту, оскільки забезпечує баланс між безперебійністю виробничих процесів та ефективним використанням

ресурсів підприємства. Метою сучасних підходів до управління запасами є мінімізація витрат, оптимізація рівня запасів та підвищення гнучкості логістичних систем. Традиційні підходи до управління запасами часто ґрунтувалися на створенні значних буферних запасів для уникнення дефіциту. Однак сучасні умови ринку, що характеризуються високою динамікою, глобалізацією та посиленням конкуренції, вимагають застосування більш гнучких та оптимізованих стратегій. Розвиток технологій та цифровізації сприяє переходу від традиційних моделей до інтегрованих інформаційних систем управління ресурсами підприємства [3, с.28].

У класичній теорії управління запасами ключове місце займають моделі оптимального розміру замовлення (EOQ – Economic Order Quantity), моделі з фіксованим інтервалом постачань, системи визначення точки замовлення (ROP) та безперервного й періодичного контролю запасів [6, с.112]. Сутність цього підходу полягає у визначенні оптимального розміру партії замовлення, який мінімізує сукупні витрати на замовлення та зберігання запасів [1, с. 145]. Ці моделі ефективні в умовах стабільного попиту та передбачуваних термінів постачання, дозволяючи балансувати між ризиком дефіциту та витратами на утримання запасів. Переваги класичних моделей полягають у їхній простоті, універсальності та можливості застосування для широкого спектра товарів. Водночас ці моделі мають обмеження у динамічних середовищах, де попит та час постачання значно варіюються.

Концепція Just-in-Time (JIT) виникла як елемент виробничої філософії Toyota Production System і передбачає постачання матеріалів у точний час і в необхідній кількості, тобто «точно вчасно» [7, с.56]. Основна мета JIT – усунення всіх видів втрат (muda): надвиробництва, зайвих запасів, простоїв, дефектів та надлишкової обробки. Завдяки впровадженню JIT підприємства суттєво зменшують складські запаси, підвищують оборотність матеріальних ресурсів, скорочують виробничі цикли та покращують якість продукції. Проте JIT вимагає стабільного попиту, високої надійності постачальників та точності інформаційних потоків, що є викликом у нестійких ринкових умовах.

Інструментом реалізації JIT є система Kanban (з японської – «картка», «сигнал»). Kanban – це система витягування (pull system), де виробництво чи постачання ініціюється фактичним споживанням товару на наступному етапі процесу, а не прогнозом попиту. Візуальні сигнали (картки, контейнери, електронні сповіщення) вказують на необхідність поповнення запасу. Це забезпечує високу гнучкість та мінімізує обсяги незавершеного виробництва та готової продукції [2, с. 210]. Kanban регулює ритм виробництва через простий принцип: наступна операція запускається лише за потреби, тобто коли попередня

вичерпала запас. Це дозволяє ефективно керувати виробничим навантаженням, скорочувати запаси незавершеного виробництва та адаптуватися до змін попиту. Сучасні цифрові системи Kanban інтегруються з програмними комплексами ERP та MES, що дозволяє автоматизувати планування.

Одним із ключових трендів сучасної логістики є інтеграція управління запасами в ERP-системи (Enterprise Resource Planning). ERP забезпечує централізоване планування матеріалів, автоматичний розрахунок потреб, контроль руху запасів, прогнозування попиту та аналітику в режимі реального часу [5, с.310]. Впровадження даної технології стало фундаментальною умовою ефективного управління запасами. ERP-системи інтегрують усі бізнес-процеси – від закупівель і виробництва до продажів і фінансів – у єдину інформаційну платформу.

ERP-системи дозволяють: забезпечити прозорість та видимість запасів у режимі реального часу; автоматизувати процеси поповнення (наприклад, формування замовлень на основі мінімальних залишків або даних MRP – планування матеріальних потреб); використовувати складні алгоритми прогнозування попиту для оптимізації рівня запасів на основі історичних даних та сезонності [4, с. 112].

ТМ «Руна» – український бренд, відомий виробництвом кетчупів, майонезів, соусів та заправок. Підприємство працює з різноманітною сировиною (томатна паста, олія, спеції, оцтові концентрати), має складську інфраструктуру та мережу дистрибуції по всій Україні.

Компанія зіткнулася з проблемами, характерними для харчової галузі: значні залишки сезонної сировини (зокрема томатної пасты); ризик псування продукції з обмеженим терміном придатності; нестабільність постачань; складність планування через коливання попиту.

Припустімо, що у 2022–2024 рр. підприємство здійснило модернізацію управління запасами, впровадивши елементи JIT, Kanban і хмарну ERP-систему:

1. Проведення ABC/XYZ-аналізу для визначення критично важливих компонентів (категорія AX – томатна паста, олія; BX – спеції, пакувальні матеріали).
2. Перехід на електронні Kanban-картки для внутрішніх цехів із двобункерною системою поповнення.
3. Укладання договорів із ключовими постачальниками на JIT-поставки частини сировини (спеції, добавки, пакування).
4. Впровадження ERP-системи (Microsoft Dynamics 365 Business Central), що забезпечила автоматизацію закупівель, планування виробництва й контролю залишків.

5. Оптимізація планування виробництва за принципами рівномірного навантаження (heijunka).

6. Створення модуля прогнозування попиту на основі даних продажів.

За результатами впровадження за перший рік модернізації можливі наступні зміни: рівень складських запасів може знизитися на 23 %; обіг запасів може зрости на 31 %; зменшення списання простроченої сировини на 40 %; скорочення часу внутрішньо-цехового забезпечення на 18 %; точність прогнозування попиту підвищиться до 92 %; потреба в складських площах знизиться на 15 %.

Таким чином, інтеграція класичних і сучасних методів дозволила б ТМ «Руна» значно підвищити ефективність операційної діяльності й конкурентоспроможність.

Класичні моделі управління запасами залишаються актуальними як інструменти базового планування, однак сучасне конкурентне середовище потребує використання JIT, Kanban та ERP для забезпечення високої гнучкості та оперативності логістичних процесів. Класичні моделі є ефективними у стабільних умовах, де попит прогнозований, а логістичні операції не піддаються значним коливанням. Натомість сучасні підходи (JIT, Kanban, ERP) зорієнтовані на гнучкість, швидке реагування на зміни та синхронізацію інформаційних потоків. Система JIT дозволяє мінімізувати запаси, а Kanban – організувати безперервний потік виробництва. ERP забезпечує інтеграцію цих підходів завдяки цифровим технологіям та автоматизації процесів.

Література

1. Гончаров М. К. Логістика: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 248 с.

2. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Єлісеєва О. К. Міжнародна логістика: Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 320 с.

3. Мацука В.М. СУЧАСНІ ТРЕНДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. Транспорт, порт, логістика, безпека: виклики сучасності та перспективи розвитку [Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції 27 вересня 2024 р., м. Одеса]. Одеса: Херсонська державна морська академія, 2024. с. 27-33.

4. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 558 с.

5. Jacobs F., Chase R. Operations and Supply Chain Management. New York: McGraw-Hill, 2021.

6. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Pearson, 2020.

7. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. CRC Press, 2019.

8. Maryna Shendryhorenko, Lyubov Shevchenko, Viktoriia Koverza. Internal control of production inventories in the conditions of a war economy: problems and ways of improvement. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. No 49. 1298 с. С.311 – 316 URL: <https://mu.edu.ua/c/4APEN>

9. Шендригоренко М.Т., Шевченко Л.Я., Коверза В.С. Виробничі запаси: актуальні питання обліку і оподаткування. Колективна монографія «SCIENCE IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE CHANGES» UDC 001.1 ISBN – 979-8-89589-184-3 URL: <https://drive.google.com/file/d/1VLkmaEvI3K-vQOhMe1sUNaMyKmf5Vo0y/view>

Савінкіна Кіра,
3 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Інвестиційний менеджмент є одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки він спрямований на раціональне формування, розподіл і використання інвестиційних ресурсів. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища інвестиційна діяльність підприємств набуває стратегічного значення, що зумовлює необхідність розвитку ефективних механізмів управління нею.

Під інвестиційним менеджментом розуміють систему принципів, методів та управлінських рішень, спрямованих на підготовку, реалізацію та контроль інвестиційної діяльності з метою забезпечення довгострокового зростання підприємства. Основою інвестиційного менеджменту є стратегічний підхід, адже інвестиційні проєкти здебільшого мають тривалий період окупності, високий ступінь невизначеності та потребують комплексного економічного аналізу.

У системі загального менеджменту підприємства інвестиційний менеджмент займає інтегральне місце, оскільки перетинається з фінансовим, інноваційним, виробничим, стратегічним менеджментом, а також ризик-менеджментом. Він забезпечує реалізацію

стратегічних пріоритетів підприємства шляхом модернізації основних фондів, впровадження інноваційних технологій, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності. Саме тому інвестиційні рішення мають бути узгоджені з довгостроковими цілями розвитку організації.

Ключовими завданнями інвестиційного менеджменту є: формування інвестиційної стратегії; оцінка інвестиційних можливостей; аналіз ефективності проєктів за допомогою фінансових показників (NPV, IRR, PI, DPP); управління інвестиційними ризиками; моніторинг реалізації інвестиційних програм. Важливою складовою процесу є оптимізація джерел фінансування та визначення вартості капіталу, що забезпечує збалансованість інвестиційної політики [1].

Особливу значущість у сучасних умовах набуває здатність підприємства адаптувати інвестиційну діяльність до нестабільного економічного середовища. Глобалізація, цифровізація та інноваційні процеси зумовлюють необхідність швидкого реагування на ринкові зміни, що робить інвестиційний менеджмент важливим елементом стратегічної стійкості підприємства. Крім того, успішне управління інвестиціями сприяє зростанню капіталізації компанії, підвищенню її ринкової вартості та привабливості для зовнішніх інвесторів.

В сучасних умовах України, коли потреба в інвестиційних ресурсах зростає і необхідним стає правильне використання обмежених ресурсів. Тому зусилля необхідно спрямовувати на найбільш ефективні та потрібні проєкти, використовувати комплексні методи оцінки, впроваджувати системи моніторингу та створення бази даних проєктів, тобто використовувати комплексний підхід і враховувати усі аспекти оцінки проєктів.

Отже, інвестиційний менеджмент є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Він забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, формування інноваційного потенціалу, підвищення ефективності виробничої діяльності та довгостроковий розвиток підприємства. З огляду на зростаючу складність економічних процесів та посилення ринкової конкуренції, роль інвестиційного менеджменту у діяльності підприємств буде й надалі посилюватися.

Література

1. Павлов К. В., Павлова О. М., Спас В. В., Данилюк В. В., Романюк Я. Ю. Оцінка ефективності бізнес-проєктів: теорія та практика реалізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 161–167.

2. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. – Київ: МДУ, 2025. – 301 с.

[URL:http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286](http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286)

3. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna, Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 DOI 10.36074/grail-of-science.20.12.2024

4. Maryna Shendryhorenko, Lyubov Shevchenko, Viktoriia Koverza. Financial investments as an object of accounting and taxation. Economics, Finance and Management Review. Issue 3(19), 2024. P. 54-66. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-54-66>

Семак Михайло

І курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
денна форма навчання Освітня програма «Маркетинг»
Маріупольський державний університет

ПРОБЛЕМА ПЛАГІАТУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ЗАПОБІГАННЯ

Плагіат є однією з найактуальніших проблем сучасної освіти та науки. Він негативно впливає на якість підготовки фахівців, порушує академічну етику та знижує довіру до результатів навчання і наукової діяльності. Плагіат можна визначити як присвоєння результатів інтелектуальної праці іншої людини без вказання джерела, незалежно від того, чи це зроблено навмисно, чи випадково. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій і широкого доступу до інформаційних ресурсів ризики порушення академічної доброчесності зростають, адже інформацію легко копіювати, а авторство можна неправильно приписати собі.

Причини поширення плагіату є різноманітними. По-перше, багато студентів мають недостатні навички академічного письма. Вони не знають, як правильно перефразувати текст, формулювати власні думки та робити висновки на основі отриманої інформації. По-друге, відсутність культури роботи з джерелами та неповне розуміння правил цитування сприяє ненавмисному копіюванню чужих текстів. Часто студенти використовують інформацію з інтернет-ресурсів чи наукових публікацій без оформлення посилань, що вважається плагіатом.

Ще однією причиною є мотиваційні фактори. Деякі студенти вдаються до плагіату через брак часу, страх перед складними завданнями або бажання отримати високий результат

без власного аналізу та опрацювання матеріалу. Такий підхід шкодить розвитку аналітичного мислення та навичок самостійної роботи з інформацією.

Велике значення має також вплив цифрового середовища. Легкий доступ до великих обсягів інформації через Інтернет і наукові бази даних створює ілюзію простоти навчання, що іноді спонукає студентів нехтувати правилами цитування та авторськими правами. Сучасний студент має усвідомлювати, що ефективно навчання потребує не лише збору інформації, але й її осмислення, аналізу та використання для створення власних висновків.

Запобігання плагіату можливе лише за умови комплексного підходу. По-перше, важливо навчати студентів академічній доброчесності, навичкам правильного цитування, перефразування текстів та створення власних висновків. Освітні заходи можуть включати семінари, тренінги та практичні заняття, де студенти отримують навички роботи з джерелами та оцінки достовірності інформації.

По-друге, корисно використовувати сучасні програми для перевірки текстів на унікальність. Такі системи допомагають виявляти недобросовісне використання чужих матеріалів, контролювати оригінальність робіт і формувати культуру академічної чесності. Використання таких технологій стимулює студентів працювати самостійно та відповідально ставитися до результатів своєї роботи.

По-третє, розвиток аналітичного та критичного мислення у студентів є ключовим. Уміння порівнювати джерела, аналізувати факти та робити власні висновки допомагає створювати унікальні наукові тексти і зменшує спокусу копіювати чужі ідеї. Активна участь у дослідженнях, наукових проєктах і групових обговореннях стимулює творчий підхід та відповідальне ставлення до навчання.

Не менш важливим є формування етичної культури. Студенти повинні розуміти, що плагіат не лише порушує авторські права, а й шкодить власній репутації та знижує довіру до академічної спільноти. Підтримка академічних норм на рівні університету, викладачів і студентських спільнот створює середовище, де чесність є стандартом, а не винятком.

Таким чином, подолання проблеми плагіату є важливою умовою формування якісного освітнього середовища. Систематична профілактика, розвиток академічної культури, використання сучасних технологій перевірки та стимулювання аналітичного мислення студентів дозволяють підвищити довіру до наукових результатів та сприяють розвитку академічної спільноти. Комплексний підхід до боротьби з плагіатом формує у студентів відповідальне ставлення до навчання і науки, а також готує їх до професійної діяльності на високому рівні.

Література

1. Гринь О. Академічна доброчесність: теоретичні засади та практика реалізації. Київ: Наукова думка, 2020. 156 с.
2. Дорошенко І. Плагіат у наукових роботах: причини, наслідки та методи виявлення. Освіта і розвиток. 2022. №4. С. 30–38.
3. Коверза В.С. Роль академічної доброчесності у процесах європейської інтеграції вищої освіти. Acta non verba: ціннісні орієнтири вищої освіти в контексті євроінтеграції: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2025 р.). – Український Щорічник Європейських Євроінтеграційних Студій. - Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції, Київ. 2025. 191 с. С.80-83 URL:<https://mu.edu.ua/c/4XvQV>
4. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2024. №6 URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365>

Семочко Тарас,
2 курс, другий (магістерський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
Маріупольський державний університет

ФУНКЦІОНАЛЬНІ НАПРЯМИ, ПРИНЦИПИ ТА СУЧАСНІ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління маркетинговою діяльністю підприємства ґрунтується на виконанні певних функцій, що забезпечують ефективне планування, організацію та контроль маркетингових процесів. Ці функції дозволяють підприємству досягати стратегічних цілей, задовольняти потреби клієнтів і формувати конкурентні переваги на ринку.

Основні функції управління маркетингом:

1. Аналітична функція. Мета: збір, систематизація та аналіз інформації про ринок, споживачів, конкурентів, тенденції попиту.
2. Стратегічна функція. Мета: формування маркетингової стратегії підприємства, визначення цільових ринків, сегментів, позиціонування продукції та послуг.
3. Організаційна функція. Мета: розробка структури управління маркетинговою діяльністю, визначення ролей, відповідальності та взаємодії підрозділів.
4. Функція реалізації та контролю. Мета: впровадження маркетингових заходів на практиці та контроль їхньої ефективності.

5. Інноваційна функція. Мета: використання сучасних технологій і розробка нових маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності. [1].

Основні принципи управління маркетинговою діяльністю:

1. Принцип орієнтації на споживача. Всі маркетингові рішення повинні враховувати потреби і очікування клієнтів.

2. Принцип цілісності та комплексності. Маркетингові інструменти (продукт, ціна, просування, дистрибуція) повинні використовуватися як єдина система, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. Принцип системності. Управління маркетингом розглядається як частина загальної системи управління підприємством, що взаємодіє з фінансами, виробництвом та логістикою.

4. Принцип адаптивності. Маркетингові рішення повинні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, економічної ситуації та поведінки споживачів.

5. Принцип економічної доцільності. Усі маркетингові заходи повинні приносити економічний ефект і забезпечувати рентабельність діяльності підприємства.

6. Принцип інноваційності. Використання новітніх технологій, цифрових платформ і сучасних маркетингових підходів є обов'язковим для підвищення ефективності управління [2].

Функції та принципи управління маркетинговою діяльністю дозволяють підприємству системно підходити до задоволення потреб клієнтів, підвищення доходів та зміцнення конкурентних позицій на ринку [3].

Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю є ключовим елементом забезпечення ефективності маркетингових процесів. Вона визначає розподіл ролей і повноважень, взаємодію між підрозділами, а також механізми прийняття рішень у сфері маркетингу. Вибір оптимальної організаційної моделі залежить від типу підприємства, масштабу діяльності, специфіки продукції або послуг, ринкової ситуації та стратегії розвитку [4].

Основні моделі організації маркетингу.

1. Функціональна модель.

Характеристика: маркетинг виділяється як окремий функціональний підрозділ із визначеними ролями: дослідження ринку, реклама, просування, робота з клієнтами.

Переваги: чітка спеціалізація, спрощене управління.

Недоліки: обмежена гнучкість, слабка інтеграція з іншими підрозділами.

2. Продуктово-орієнтована модель.

Характеристика: підрозділи формуються за видами продукції або послуг. Кожен підрозділ відповідає за повний цикл маркетингової діяльності для свого продукту.

Переваги: глибока експертиза по конкретному продукту, швидке реагування на потреби ринку.

Недоліки: дублювання функцій, складність координації між підрозділами.

3. Регіональна модель.

Характеристика: маркетингові підрозділи формуються за територіальною ознакою – регіони, області, міста.

Переваги: можливість врахування локальних особливостей ринку.

Недоліки: підвищені витрати на управління, ризик неузгодженості стратегій.

4. Матрична модель.

Характеристика: поєднує функціональні та продуктово- або регіонально-орієнтовані підходи, формуючи гнучку структуру управління.

Переваги: висока адаптивність, інтеграція маркетингових рішень.

Недоліки: складна система управління, потребує високого рівня координації [5].

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства ґрунтується на комплексному виконанні ключових функцій та дотриманні принципів, що забезпечують стратегічний розвиток, задоволення потреб клієнтів і зміцнення конкурентних позицій.

Організаційна структура управління маркетингом відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості та ефективності процесів. Вибір моделі – функціональної, продуктової, регіональної чи матричної – залежить від масштабів і специфіки діяльності, а також стратегічних цілей підприємства. Кожна модель має свої переваги та обмеження, проте їх правильне поєднання та адаптація дозволяють сформувати гнучку й результативну систему маркетингового менеджменту.

Отже, раціональне поєднання функцій, принципів і організаційних моделей забезпечує підприємству можливість не лише стабільно функціонувати на ринку, а й розвиватися, підвищувати конкурентоспроможність та ефективно задовольняти потреби споживачів.

Література

1. Жегус О.В. Маркетинг як інструмент позитивних змін: виклики, трансформації, можливості. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доп. XXXIII Міжнар. наук.-практ. конф., MicroCAD-2025, м. Харків, 14-17 трав. 2025 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. С. 909.

2. Коваль О.А., Мацука В.М. Маркетинговий менеджмент як інструмент управління маркетингом підприємства. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж., Наук.парк «Наука та безпека». Харків: ХНУВС, 2023. С.773-775. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/16985> (дата звернення: 28.11.2025).

3. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

4. Мацука Вікторія. Сучасні тренди у маркетингу. Сучасні технології маркетингу: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 7 березня 2024 р.) / Від. ред. проф. В.С. Рейкін. Луцьк: Вежа-Друк. 2024. С.189-191.

5. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 28.11.2025).

6. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Cherpurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2> (дата звернення: 28.11.2025).

Смотрицька Дар'я,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітня програма
«Туризм та рекреація», денна форма навчання
Маріупольський Державний Університет

РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ В КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ

Карпатський регіон-це зелене серце України, яке потребує захисту та екологічного втручання. Це один з унікальніших природних комплексів Європи, відомий своїм високим біорізноманіттям, чистим гірським повітрям та винятковими ландшафтами. Він охоплює частину західної України - Львівську, Івано-Франківську, Закарпатську та Чернівецьку області - і формує екологічне ядро країни.

Карпатський регіон відомий тим, що зберігає в собі велику безліч рослин та тварин, що включені у Червону Книгу України. Тут збереглися праліси бука і ялиці, які входять до списку всесвітньої природної спадщини ЮНЕСКО. У регіоні мешкають карпатська рись, бурій ведмідь, тетерук, саламандра плямиста, а флора представлена понад 2 тисячами видів. [1]

Розвиток екологічного туризму в Карпатському регіоні розглядається як багатоаспектний процес, який поєднує збереження природної і культурної спадщини, економічне пожвавлення локальних громад та впровадження принципів сталого управління територіями. Саме через потребу захищати те існуюче біорізноманіття, виникає можливість розвивати внутрішній екотуризм. Існує рамкова правова та інституційна база для координації зусиль у Карпатському регіоні, яка сформована на міжнародному рівні через Карпатську конвенцію, яка визначає принципи охорони і сталого використання ресурсів регіону, і закликає сторони до розроблення національних стратегій та програм сталого туризму. [2]

Ефективне впровадження екологічного туризму вимагає інтеграції п'яти взаємопов'язаних компонентів: (1) просторове планування і зонування з урахуванням екологічної чутливості та рекреаційної місткості, (2) розвиток екологічно орієнтованої інфраструктури (маршрути, інформаційні центри, екооселі), (3) підвищення кваліфікації локальних операторів і населення в питаннях екотуризму та сервісу, (4) механізми економічного стимулювання місцевих ініціатив (маркування продуктів, сертифікація, мікрокредити) і (5) моніторинг впливів на біорізноманіття та ландшафтну цілісність. Якщо всі ці компоненти будуть успішно інтегровані, то Карпатський регіон зможе приймати й просвіщати велику кількість туристів, на своєму прикладі показуючи, як можна співіснувати з природою та захищати її.

Розвиток екологічного туризму в Карпатському регіоні є стратегічно важливим напрямом, що поєднує охорону природної спадщини, підтримку місцевих громад і формування конкурентоспроможного туристичного продукту. Карпати мають значний природно-ресурсний і культурний потенціал, проте його ефективного використання можливе лише за умови впровадження принципів сталого управління, які передбачають збалансування економічних, екологічних та соціальних інтересів. Міжнародні зобов'язання України в межах Карпатської конвенції створюють важливу рамку для інтеграції екологічного туризму в регіональну політику, але для реального поступу необхідне вдосконалення національного законодавства, механізмів сертифікації, а також систем моніторингу впливу туризму на природні екосистеми.

Екотуризм здатний стати рушійною силою розвитку гірських громад: він сприяє зайнятості, диверсифікації економіки, збереженню традиційних промислів і формуванню позитивного іміджу регіону. Однак ці можливості супроводжуються ризиками, пов'язаними з надмірним рекреаційним навантаженням, деградацією ландшафтів та зростанням антропогенного тиску, що вимагає ретельного планування й контролю. Ключовим елементом успішної моделі розвитку стає активна участь місцевих жителів: саме вони формують культурну унікальність регіону та забезпечують сталість туристичних ініціатив.

Отже, сталий розвиток екологічного туризму в Карпатах можливий лише за умов інтегрованої політики, яка охоплює просторове планування, екологічну освіту, підтримку місцевих підприємців, науково обґрунтовані обмеження на навантаження та міжнародне партнерство. У комплексі такі заходи здатні забезпечити збереження природних ресурсів, економічну стійкість регіону й підвищення якості життя місцевих громад, перетворюючи Карпатський регіон на сучасний європейський центр екологічного туризму.

Джерела

1. UNESCO World Heritage Convention https://whc.unesco.org/en/list/1133/?utm_source= (дата звернення: 29.11.).
2. Комітет з питань екологічної політики та природокористування https://komekolog.rada.gov.ua/documents/good_info/good_info/analit_mater/73215.html?utm_source= (дата звернення 29.11.).
3. Вінічук М. М. «Загальна екологія». URL:https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7933/%d0%92%d1%96%d0%bd%d1%96%d1%87%d1%83%d0%ba_%d0%97%d0%b0%d0%b3%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b0%20%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d1%96%d1%8f.pdf?sequence=3&isAllowed=y (с. 10-16) (дата звернення (30.11.).
4. Л.І.Юрченко «Екологія» навчальний посібник URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12527/mod_resource/content/1/Ecologiya_Yurchenko.pdf (с. 21-29) (дата звернення 30.11.).
5. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Chepurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), ECONOMETRIC MODELING OF

MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

6. Koverza V. Digitalization in tourism as a tool for crisis management of tourism enterprises. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2025 р. Укл.: Балабаниць А.В., Горбашевська М.М., Стойка А.В. Рібейро Рамос О.О., Горюнова К.А. та інш.; за заг. редакцією д.е.н., професора – Балабаниць А.В., Київ: МДУ, 2025. – 125 с. С. 86 – 88

7. Омелянович, А. О., А. П. Вожзов, and В. С. Хараман. "Формування банківських ресурсів з урахуванням трансформаційних процесів: монографія." Донецьк, 2013.–281 с (2013).

8. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. – Київ: МДУ, 2025. – 301 с. [URL:http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286](http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286)

9. Коверза В.С. Передумови та перешкоди державної підтримки туризму в Україні. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2023 р. Київ: МДУ, 2023. – 122 с. С. 104 - 106 <http://repository.mdu.in.ua/jspui/handle/123456789/4565>

Спіцина Анастасія,
студентка ОС «Бакалавр»,
1 курс, ОП «Менеджмент»,
Маріупольський державний університет

КЛАСИЧНА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ

Класична школа є одним з наукових напрямків в менеджменті, заснована на формуванні

та організації управлінських процесів на підприємстві. Також її прийнято називати традиційною або адміністративною.

Вона представлена такими відомими вченими, як: А. Файоль, Л. Г'юлік, Л. Урвік, Дж.Муні, К. Адамецький, А. Рейлі, Ч. Барнард. Основоположником школи був А. Файоль. Він сформулював 14 принципів менеджменту, які є актуальними і в сучасний період.

До цих принципів управління належать:

- ✓ розподіл праці;
- ✓ повноваження і відповідальність;
- ✓ дисципліна;
- ✓ єдиновладдя;
- ✓ цілеспрямованість;
- ✓ підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- ✓ винагорода персоналу;
- ✓ централізованість управління;
- ✓ ієрархічність в управлінні;
- ✓ порядок;
- ✓ справедливість;
- ✓ стабільність робочого місця для персоналу;
- ✓ ініціативність;
- ✓ корпоративний дух.

Інші представники класичної адміністративної школи – Л. Урвік, Дж. Муні, К.Адамецький та Ч. Барнард, продовжували вчення А. Файоля і доповнювали представлені принципи і функції управління персоналом.

У результаті теоретичних розробок учених, які належать до класичної школи, в управлінні виробництвом почали застосовувати, окрім традиційної лінійно-функціональної організації, гнучкі структури: дивізіональну, матричну, програмно-цільову та інші.

Векторами розвитку класичної (традиційної) школи менеджменту прийнято вважати функціональне та інституційне спрямування. Перше представлено працями А. Файоля, а друге – роботами Г. Форда і М. Вебера.

Основним досягненням класичної школи менеджменту та її представників вважається формулювання процесного підходу до управління організацією, згідно з яким управління являє собою не самостійні, ізольовані дії, а є безперервно повторюваними і взаємопов'язаними, послідовно реалізованими управлінськими функціями. Відповідно, головним завданням менеджменту виступає забезпечення безперервності їх реалізації.

Внесок класичної школи в науку менеджменту:

- визначення принципів управління;
- опис функції управління;
- системний підхід до управління всією організацією.

Класична теорія відіграла позитивну роль у пошуках способів раціональної організації виробництва, підвищення його ефективності.

Водночас ідеї класичної школи менеджменту не позбавлені певних недоліків. Найчастіше до їх числа відносять надмірний акцент на раціональність, індивідуалізм і економізм поведінки людей. Крім того, ідеї класичної школи управління сприяють збільшенню формальних моментів, а самі управлінці ставляться до людей як до машин.

Надбання класичної школи не втратили свого значення і понині. Зокрема, базові функції

менеджменту, обґрунтовані А. Файолем, є основою функціональної побудови управління в теперішніх організаціях; сформульовані ним принципи управління певною мірою застосовують у сучасному менеджменті; багато елементів бюрократичної організації управління, за які ратував М. Вебер, є основою внутрішніх відносин між структурними підрозділами тощо.

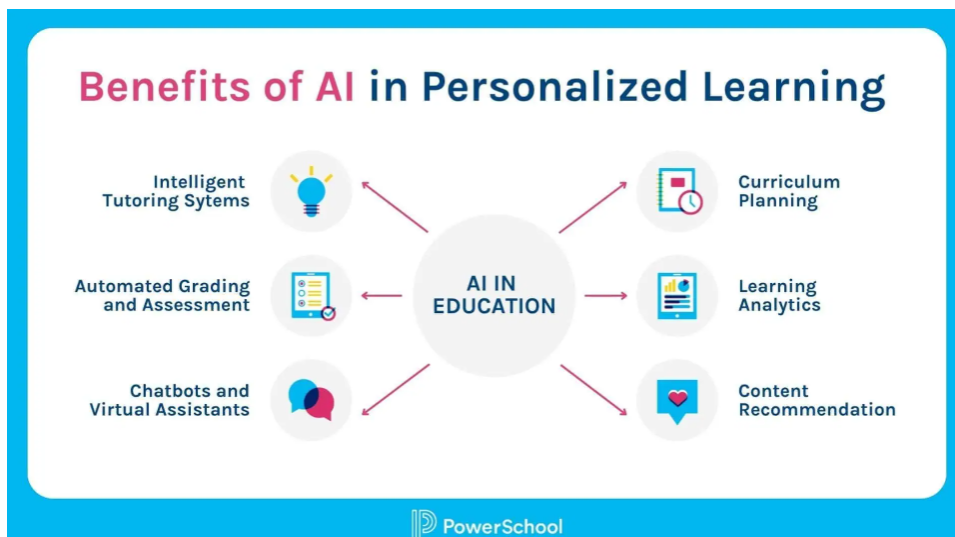
Література

1. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. / Федулова Л. І. – Київ : Либідь, 2004. – 448 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д.Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – с.624
3. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002. с.583
4. Писаревський І. М. Менеджмент організацій : навч. посібник / Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 133с.
5. Управління проектами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В. Я.Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука, М. О. Горбашевська, О. Г. Ткаченко, В. С. Коверза. – Київ: МДУ, 2025. – 301 с.
[URL:http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286](http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286)
6. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. Актуальні питання економічних наук. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>.
7. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna, Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/20.12.2024/35>

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СУЧАСНУ ОСВІТУ

Існування нашого світу стало неможливим без цифрових технологій. Особливо активно в життя людей нині вривається штучний інтелект. ШІ дозволяє полегшити процеси роботи та навчання, але наряду з позитивними аспектами використання штучного інтелекту йдуть і негативні наслідки. Метою доповіді є дослідження співвідношення впливів штучного інтелекту на сучасну освіту.

1 Малюнок. Переваги штучного інтелекту в персоналізованому навчання



В освіті штучний інтелект може допомогти зі створенням різноманітності навчальних матеріалів під особливості кожного учня. «Визначаючи сильні та слабкі сторони кожного учня, ШІ може адаптувати навчальні матеріали відповідно до індивідуальних потреб.» Згідно цього викладач зможе, спираючись на наявну у нього інформацію, змінювати темп навчання, легко лавіювати між темами та приділяти більше сил самим учням, пришвидшуючи процес підготовки до занять.

Вже зараз з'являються програми на основі штучного інтелекту, здатні виконувати роль віртуальних наставників, наприклад, чат-боти, які можуть швидко аналізувати питання, формувати короткі і зрозумілі відповіді.

Також ШІ дає можливість зекономити час на перевірці робіт, адже створюються автоматичні системи оцінювання тестів, а Grammarly може навіть перевіряти правильність написання есе. Використання штучного інтелекту також зможе зменшити суб'єктивний

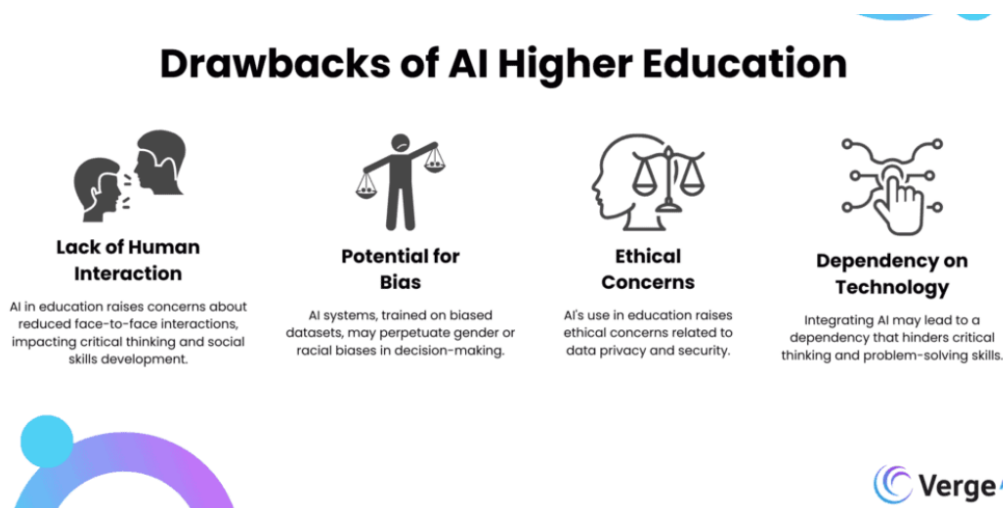
вплив оцінюючого на результат роботи і зменшити ймовірність помилки при перевірці завдань.

З'явилася можливість створювати інтерактивні середовища для симуляції різних ситуацій, в яких студенти зможуть застосувати навички на практиці, щоб уникнути помилок в реальному житті. Наявність інтерактивних завдань також вплине на цікавість до предмету.

Здавалося б, штучний інтелект має виключно позитивний вплив на систему освіти, але, на жаль, плюси й мінуси завжди крокують поруч, тому наступний пункт, до якого ми перейдемо – негативний вплив штучного інтелекту на вищу освіту.

Загалом виділяють чотири основних недоліки, перший з яких – нестача людського спілкування. Традиційна освіта завжди будувалася на безпосередній взаємодії викладача із студентом, що окрім усього сприяло також розвитку соціальних навичок, також непередбачуваною була ймовірність виникнення дебатів в аудиторії під час лекції. Студентам, які потребують соціальної взаємодії, даний фактор може гальмувати розвиток.

2 Малюнок. Недоліки використання ШІ у вищій освіті



Хоч в першій частині доповіді ми говорили про зменшення упередженості з боку викладача при перевірці завдань, тут ми знову повертаємося до суб'єктивізму, але вже з боку штучного інтелекту, адже «ШІ вивчає закономірності, приймає рішення та виконує операції на основі інформації, наданої йому під час фази навчання. Коли алгоритми штучного інтелекту навчаються на упереджених наборах даних, вони враховують та відображають ці упередження у своїх процесах прийняття рішень». Інколи системі ШІ може банально бракувати даних для коректного аналізу тієї чи іншої роботи. Отже, тут ми приходимо до висновку, що роботи, як і люди, схильні до суб'єктивного ставлення.

Ще одним важливим пунктом являється наявність етичних складових, наприклад, конфіденційності, адже в процесі навчання штучний інтелект накопичує великі обсяги інформації про студентів, які ним користуються, починаючи від стилю письма, а закінчуючи

інколи дуже особистими деталями. Кожен заклад перед впровадженням систем штучного інтелекту в свій навчальний процес повинен обміркувати методи шифрування даних своїх учнів.

На мою думку, останній недолік є найголовнішим серед можливих нюансів впровадження штучного інтелекту - це надмірна залежність від технологій. Щодня люди все більше і більше покладаються на сили ІІІ для вирішення своїх питань. Якщо раніше студенту для пошуку інформації було необхідно ввести коректний пошуковий запит в мережу інтернет і переглянути кілька, а іноді й кілька десятків посилань з метою пошуку необхідної інформації, то сучасному студенту достатньо ввести рядок в пошуковій системі на основні штучного інтелекту, і він одразу отримує готову відповідь на своє питання.

Отже, штучний інтелект стає інструментом, який змінює не тільки сферу освіти, а й кожен сферу людського життя. Згідно дослідження «Національні великі мовні моделі», проведеного українською ІІІ-спільнотою, використання штучного інтелекту світовими урядами зросло в понад півтора рази, і ці темпи як зачаровують, так і лякають, адже людству треба швидше приходити до усвідомлення, що поєднання освіти зі штучними інтелектом повинне відбуватися дозовано та усвідомлено, інакше технології стануть не допомогою, а заміною людського потенціалу.

Література

1. Zilberman A. Як ІІІ впливає на систему освіти. URL: <https://www.facerua.com/iak-shi-vplivaie-na-sistiemu-osviti/> (дата звернення: 28.10.2025)
2. Artificial Intelligence in Education. URL: <https://www.unesco.org/en/digital-education/artificial-intelligence> (дата звернення: 28.10.2025)
3. Штучний інтелект у закладах вищої освіти. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/shtuchniy-intelekt-u-zakladakh-vishchoi-osviti-oznayomlyuytesya-z-rekomendatsiyami-dlya-vikladachiv-studentiv-i-pratsivnikiv-zvo> (дата звернення: 28.10.2025)
4. Should Students Use AI in Higher Ed? URL: <https://verge-ai.com/blog/should-students-use-ai-in-higher-education/> (дата звернення: 28.10.2025)
5. The Ultimate Guide to AI in Education: Benefits, Challenges, & Real-World Uses. URL: <https://www.powerschool.com/blog/ai-in-education/> (дата звернення: 28.10.2025)
6. Коверза В.С. Digitalization of financial services in Ukraine: regulatory challenges and development prospects. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів ІІ-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка.

Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 2. 728 с. С. 548 - 550
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15041563> (дата звернення: 28.10.2025)

7. Журавльова І.В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні / І.В. Журавльова, Т. М. Мигович, В. С. Коверза // Економіка. Фінанси. Право. – 2024. – № 6. – С. 21-24. [URL:https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36047](https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36047) (дата звернення: 28.10.2025)

8. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna , Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 DOI 10.36074/grail-of-science.20.12.2024 (дата звернення: 28.10.2025)

Турій Єлизавета,
2 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітня програма
«Менеджмент», заочна форма навчання,
Маріупольський державний університет

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Інноваційний менеджмент визначається як система управління процесами створення, впровадження та комерціалізації нововведень на підприємстві, що забезпечує його конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища [2, с. 15]. Сьогодні, коли технології змінюються стрімко, підприємства не можуть покладатися лише на традиційні методи – потрібен проактивний підхід, орієнтований на інновації. Це стосується як виробничих компаній, так і сфери послуг, де ключову роль відіграє оптимізація бізнес-процесів [8, с. 262].

Сутність інноваційного менеджменту полягає в комплексному підході: від ідентифікації інноваційних можливостей до їх реалізації. Основні етапи включають аналіз ринкових тенденцій, формування портфеля інноваційних проектів, організацію ресурсів та контроль результатів [7, с. 295]. Важливо відзначити, що інновації бувають різними – базові, покращувальні чи псевдоінновації, – і їх вибір залежить від стратегічних цілей підприємства. Наприклад, у кризових умовах, як в Україні останніх років, акцент робиться на раціональне використання потенціалу компанії та модернізацію рентабельних напрямків [6, с. 44].

На практиці застосування інноваційного менеджменту особливо помітне в логістичній сфері. Візьмемо компанію ТОВ «Нова Пошта» – лідера українського ринку. Вона активно впроваджує цифрові технології: мобільний додаток для відстеження посилок,

автоматизовані сортувальні центри з елементами штучного інтелекту, а також систему NOVA Poshta Ventures для інвестицій у стартапи. Ці кроки дозволили оптимізувати логістичні ланцюги, скоротити час доставки та підвищити задоволеність клієнтів [4, с. 22]. За даними звітності за 2024 рік, впровадження таких інновацій сприяло зростанню обсягів перевезень на 25% попри виклики воєнного часу.

З іншого боку, впровадження інновацій не позбавлене труднощів. Опір змінам з боку персоналу, брак кваліфікованих кадрів чи недостатнє фінансування – це реальні бар'єри, з якими стикаються українські підприємства. Дослідження показують, що успішні компанії долають їх через створення інноваційної культури: мотиваційні програми, навчання співробітників та тимчасові проектні групи [3, с. 52]. Наприклад, «Нова Пошта» запровадила Agile-методику для не-ІТ процесів, що прискорило прийняття рішень і адаптацію до ринкових змін. Хоча деякі критики зазначають ризики надмірної цифровізації, практика доводить її ефективність для масштабних операцій.

Ще один аспект – стратегічне планування. Інноваційний менеджмент вимагає координації між підрозділами: R&D, маркетингом, фінансами. Підприємства формують інноваційні стратегії, оцінюючи потенціал (технологічний, кадровий, фінансовий) та прогнозуючи життєвий цикл продуктів чи послуг [1, с. 311]. В українському контексті це включає адаптацію до локальних реалій – наприклад, розвиток дрон-доставки чи екологічних логістичних рішень у відповідь на глобальні тренди. Такий підхід не тільки підвищує ефективність, але й сприяє сталому розвитку.

У висновку, використання інноваційного менеджменту на підприємстві є ключовим фактором його виживання та зростання. Аналіз кейсу «Нової Пошти» підтверджує, що системний підхід до інновацій забезпечує операційну ефективність, клієнтоорієнтованість та конкурентоспроможність. Перспективи розвитку пов'язані з подальшою цифровізацією та інтеграцією передових технологій, що особливо актуально для України в посткризовий період [5, с. 30].

Література

1. Аналітичний огляд логістичного ринку України за 2024 рік. Логістика сьогодні. 2025. № 1. С. 30–37.
2. Білецька О. В. Управління змінами в бізнес-організаціях: виклики та рішення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2021. Вип. 2(215). С. 52–58.
3. Інноваційний менеджмент в умовах цифрової економіки: навч. посіб. / За ред. Л. М. Губерського. Харків: ХНЕУ, 2022. 311 с.

4. Кравченко О. І. Сучасні технології в логістиці: досвід «Нової Пошти». Логістика: теорія та практика. 2021. № 5. С. 22–28.
5. Логістика України 2024: огляд ринку та тенденції. Київ: Видавничий дім Інфотранс, 2024. 145 с.
6. Мельник Р. С. Вплив інновацій на розвиток логістичної інфраструктури в Україні. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. С. 44–49.
7. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в умовах цифровізації // Бізнес Інформ. – 2023. № 8. С. 295–300. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_8_0_295_300 (дата звернення: 29.11.2025).
8. MATSUKA V., HORBASHEVSKA M. INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації: тези доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції, пам'яті професора Євгена Крикавського. [Електронне видання]. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/ml-conference/proceedings>, С.261-263.
9. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Chepurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskiy, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2> (дата звернення: 29.11.2025).
10. Неізнана О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С., Шендригоренко М.Т. Інноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського. Серія : Економічні науки. 2021. . № 1 (74). С. 108 - .116 DOI: 10.33274/2079-4819-2021-74-1-108-116 (дата звернення: 29.11.2025).

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ ТА СТРЕСАМИ НА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Конфлікти та стресові ситуації є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, особливо такого масштабного та структурно складного, як АТ «Укрзалізниця». Значна кількість працівників, різноманіття професій, розгалужена система управління, інтенсивність виробничих процесів та підвищений рівень відповідальності за безпеку руху створюють суттєві передумови для виникнення конфліктів різної природи. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних підходів до управління конфліктами й стресами, що забезпечуватимуть стабільність функціонування підприємства, мінімізацію організаційних ризиків і покращення психологічного клімату в трудовому колективі [3, с. 75].

Теоретичний аналіз показує, що конфлікт у трудовому колективі є складним соціально-психологічним явищем, яке виникає у процесі зіткнення протилежних позицій, інтересів, цілей, потреб або цінностей. Сучасні дослідники наголошують, що конфлікт не завжди є негативним явищем: конструктивні конфлікти здатні стимулювати інноваційність, покращувати комунікацію, сприяти розвитку колективу та підвищувати якість управлінських рішень. Натомість деструктивні конфлікти можуть призводити до зниження ефективності праці, погіршення міжособистісних взаємин, виникнення емоційного вигорання, підвищення плинності кадрів, зростання рівня травматизму та збільшення кількості помилок у роботі [1, с. 112]. Причинами їх виникнення є особистісна несумісність, структурні недоліки в організації праці, дефіцит ресурсів, надмірне виробниче навантаження, неузгодженість ролей, брак чіткої інформації, різниця у системах цінностей, а також управлінські помилки.

Класифікація конфліктів охоплює міжособистісні, міжгрупові, вертикальні (між керівником і підлеглим), горизонтальні, внутрішньоособистісні, структурні, ресурсні, інформаційні, приховані та відкриті конфлікти. Кожен різновид має власні причини, динаміку розвитку та потенційні наслідки, що потребує застосування різних стратегій управління. Наприклад, міжособистісні суперечки частіше пов'язують із психологічними особливостями та потребами працівників і зазвичай вирішують шляхом покращення комунікації, медіації або роботи з емоціями. Структурні конфлікти, пов'язані з недоліками в

організації праці, вимагають чіткого розподілу обов'язків, оптимізації робочих процесів, перегляду управлінських моделей або удосконалення системи мотивації [5, с. 153].

Аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця» свідчить, що найбільш поширеними джерелами конфліктів є перевантаження персоналу, диспропорція в оплаті праці, організаційні зміни та недоліки в системі внутрішньої комунікації. Згідно з проведеними дослідженнями, 38% суперечок виникають через надмірне навантаження, що призводить до хронічного стресу, затримок у виконанні завдань, виснаження та збільшення ризику помилок. Близько 27% конфліктів пов'язано з несправедливим розподілом премій, відсутністю прозорості в мотиваційних програмах та нерівними умовами оплати праці в різних підрозділах. Ще 20% конфліктів спричинені неузгодженістю управлінських рішень, що виникає внаслідок багаторівневої вертикалі управління. Комунікаційні бар'єри становлять близько 15%, створюючи непорозуміння, дублювання функцій та уповільнення виробничих процесів [7].

Стресові фактори в умовах діяльності АТ «Укрзалізниця» є не менш значущими. Висока інтенсивність праці, кадровий дефіцит, робота в умовах воєнного стану, необхідність дотримання підвищених стандартів безпеки, нерегулярний робочий графік, нічні зміни та відповідальність за життя пасажирів і збереження вантажів – усе це суттєво збільшує рівень психоемоційного напруження. Хронічний стрес призводить до зниження працездатності, втрати концентрації, погіршення емоційного стану, розвитку професійного вигорання та підвищення конфліктності в колективі [9].

Ефективне управління конфліктами та стресами потребує впровадження комплексного підходу, який поєднує організаційні, психологічні, профілактичні, управлінські та комунікаційні інструменти. Організаційні заходи включають удосконалення системи розподілу обов'язків, оптимізацію графіків роботи, підвищення прозорості управлінських рішень, реформування мотиваційної системи, регламентацію процесів та впровадження сучасних каналів внутрішньої комунікації [10, с. 101]. Психологічні методи передбачають надання консультацій, проведення тренінгів зі стресостійкості, розвиток навичок конструктивної взаємодії, емоційної регуляції та управління конфліктними ситуаціями. Комунікаційні інструменти охоплюють застосування технік активного слухання, переговорні технології, розвиток навичок ненасильницької комунікації, а також впровадження практик медіації та регулярних інформаційних брифінгів для персоналу [4, с. 105].

Додатково рекомендується впроваджувати системи раннього виявлення конфліктів, що базуються на анонімних опитуваннях, моніторингу психологічного стану колективу, оперативному аналізі скарг та звернень, регулярних зустрічах керівництва з працівниками.

Важливо створювати й підтримувати внутрішні служби психологічного супроводу та кризового консультування. Значну роль відіграє розвиток корпоративної культури, орієнтованої на довіру, партнерство, підтримку, відкритість і спільну відповідальність. Це сприяє зменшенню кількості конфліктів, підвищенню мотивації персоналу й забезпечує стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [2, с. 84].

Проведений аналіз доводить, що сучасна система управління конфліктами й стресами в АТ «Укрзалізниця» перебуває на етапі формування та потребує подальшого вдосконалення. Впровадження інтегрованого підходу, що поєднує гнучкі управлінські інструменти, психологічну підтримку, підвищення комунікаційної компетентності персоналу, цифровізацію внутрішніх процесів і розвиток корпоративної культури, дозволить підвищити ефективність роботи працівників, покращити психологічний клімат і зміцнити конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів.

Література

1. Бандурка А. М. Управління персоналом: теорія і практика. Харків: ХНУВС, 2020.
2. Гордієнко В. В. Психологія конфлікту в організації. Київ: КНЕУ, 2020.
3. Дяченко О. М. Управління конфліктами в умовах великих підприємств. Економіка та держава. 2021.
4. Захарчин Г. М., Кухар О. І. Конфліктологія та стрес-менеджмент у сучасних організаціях. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
5. Івашков К.К., Мацука В.М. Організація менеджменту персоналу на підприємстві. Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., 15 груд. 2023 р. / за заг. ред. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2023. С. 152–154.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління персоналом. Київ: Київський університет, 2022.
7. Клименко І. В. Професійний стрес працівників: причини та методи подолання. Психологія і суспільство. 2022.
8. Никифорова В. Г. Конфліктологія в менеджменті. Київ: КНЕУ, 2022.
9. Укрзалізниця: історія, розвиток та управління. Київ: АТ «Укрзалізниця», 2023.
10. Шевченко О. Ю. Комунікативні методи врегулювання конфліктів на підприємстві. Менеджмент підприємства. 2023.
11. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. London: Pearson, 2021.

12. Ivanova, N. (2021). Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances. In O. Chernega, U. Yakovenko, A. Chepurnova, O. Makieieva, O. Nieizviestna, V. Koverza, V. Kotkovskyi, Y. Tryhubchenko, Y. Bocharova, L. Shevchenko, V. Barabanova, V. Yankovsky, Y. Lyzhnyk, Y. Vorobiova, V. Koshel, G. Gorina, G. Bohatyryova, O. Nikolaichuk, S. Revutska, N. Pryimak, R. Nykyforov, O. Romanykha, K. Khavrova, N. Lokhman, M. Kolchuk, A. Kravtsov, & E. Klevtsov, N. Ivanova & T. Kozhukhova (Eds.), *ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS* (pp. 22–43). Kharkiv: TECHNOLOGY CENTER PC. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>

Коверза Вікторія,
доцент кафедри менеджменту та фінансів, кандидат економічних наук
Устименко Надія,
4 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Маріупольський державний університет

ФІНАНСОВИЙ РИНОК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ, ІНФРАСТРУКТУРИ ТА МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ

Фінансовий ринок у сучасних умовах зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації, яка стала одним із ключових чинників трансформації економічних процесів. У науковій літературі фінансовий ринок традиційно розглядається як система економічних відносин, що виникають у процесі перерозподілу фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання, державою та населенням [7, с. 11]. Водночас розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до його структури, інфраструктури та механізмів регулювання, оскільки цифрові інструменти змінюють характер взаємодії між учасниками фінансових відносин.

Аналіз результатів наукових досліджень свідчить, що цифровізація фінансового ринку охоплює впровадження фінансових технологій, автоматизованих інформаційних систем, електронних платформ, блокчейн-рішень, штучного інтелекту та великих масивів даних [1, с. 107]. Такі процеси сприяють появі нових форм фінансових послуг і продуктів, зокрема цифрових платіжних інструментів, криптовалют, токенизованих активів та електронних цінних паперів. У працях вітчизняних і зарубіжних учених підкреслюється, що цифрові інновації змінюють роль традиційних фінансових посередників, посилюючи конкуренцію з боку FinTech-компаній і технологічних платформ [5, с. 136].

Цифрова трансформація суттєво впливає на структуру фінансового ринку, зокрема на функціонування грошово-кредитного, валютного, фондового ринків та ринку капіталів. Використання електронних торговельних систем і дистанційних каналів доступу до фінансових ресурсів сприяє зростанню швидкості обігу капіталу, підвищенню ліквідності та розширенню можливостей для інвесторів. Водночас у наукових дослідженнях наголошується, що поширення цифрових активів і нових фінансових інструментів супроводжується підвищенням рівня ризиків, зокрема операційних, кібернетичних та системних, що може негативно впливати на стабільність фінансового ринку [3, с. 154].

Особливу увагу в умовах цифровізації привертає трансформація інфраструктури фінансового ринку. Біржі, платіжні системи, депозитарії та клірингові установи активно впроваджують цифрові технології з метою підвищення ефективності розрахунків, зниження транзакційних витрат і мінімізації людського фактору. Опрацювання положень, викладених у наукових працях, дозволяє стверджувати, що блокчейн-технології та розподілені реєстри можуть суттєво підвищити прозорість фінансових операцій і надійність обліку активів. Водночас дослідники звертають увагу на необхідність значних інвестицій у модернізацію інфраструктури та підготовку кваліфікованих кадрів для роботи в цифровому фінансовому середовищі [2, с. 82].

Цифровізація фінансового ринку зумовлює появу нових викликів для системи державного регулювання. Критичний аналіз наукової літератури показує, що традиційні регуляторні механізми не завжди відповідають динаміці розвитку цифрових фінансових технологій. Це потребує адаптації нормативно-правової бази, посилення нагляду за діяльністю нових учасників ринку та впровадження інноваційних регуляторних інструментів. У міжнародній практиці дедалі ширше застосовуються регуляторні «пісочниці», що дозволяють тестувати нові фінансові продукти без створення надмірних ризиків для фінансової стабільності [4]. Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено питанням кібербезпеки, захисту персональних даних і протидії фінансовим злочинам у цифровому середовищі.

Систематизація наукових підходів дає змогу зробити висновок, що цифровізація фінансового ринку має подвійний ефект. З одного боку, вона сприяє підвищенню ефективності фінансового посередництва, розширенню доступу до фінансових послуг і зростанню рівня фінансової інклюзії. З іншого боку, цифрові фінансові інструменти посилюють ризики, пов'язані з нестабільністю ринків, недостатнім рівнем регулювання та низькою фінансовою грамотністю окремих груп учасників [6, с. 11].

З урахуванням досліджених підходів можна сформулювати такі напрями вдосконалення функціонування фінансового ринку в умовах цифровізації. По-перше, доцільним є активне впровадження технологій RegTech для автоматизації процесів фінансового нагляду та підвищення прозорості ринку. По-друге, перспективним є розвиток національних цифрових платформ для обігу фінансових інструментів із чітко визначеними стандартами безпеки та захисту прав інвесторів. По-третє, важливо посилювати взаємодію між державними регуляторами, фінансовими установами та технологічними компаніями з метою формування гнучкої та адаптивної регуляторної політики. По-четверте, необхідно приділяти значну увагу підвищенню рівня фінансової та цифрової грамотності населення [6, с. 11].

Таким чином, цифровізація фінансового ринку є складним і багатоаспектним процесом, який суттєво впливає на його структуру, інфраструктуру та механізми регулювання. Синтез теоретичних положень сучасних досліджень дозволяє стверджувати, що подальший розвиток фінансового ринку неможливий без урахування цифрових тенденцій і впровадження інноваційних технологій. Водночас ефективне функціонування фінансового ринку в цифровому середовищі потребує збалансованого поєднання інновацій, регуляторної стабільності та відповідальності всіх учасників фінансових відносин.

Література

1. Вергелюк Ю. Потенціал використання блокчейн технологій на фінансовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-15> (дата звернення: 06.01.2026).
2. Гаркавенко В., Грінько, І. Вплив цифровізації на трансформацію фінансового посередництва. *Економіка та суспільство*. 2022. №45 URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-74> (дата звернення: 06.01.2026).
3. Плиса В., Дзямка М. Криптовалюти у фінансовій системі України: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-31> (дата звернення: 06.01.2026).
4. Регуляторна платформа Національного банку України : вебсайт. URL :<https://bank.gov.ua/ua/supervision/sandbox-nbu> (дата звернення: 06.01.2026).
5. Рубанов П. Вплив FinTech-інновацій на розвиток сектору фінансових корпорацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 2 (14). С. 136–145. (136).

6. Череп О., Огренич Ю., ін. Цифровізація як чинник економічної трансформації та соціально-економічної безпеки України: теорія, практика, перспективи / О. Г. Череп, Ю. О. Огренич та ін. Рига: Baltija Publishing, 2025. С. 376.
7. Шелудько В. Фінансовий ринок: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2008, С. 535.
8. Коверза В.С. Glocal determinants of the innovative development of Ukraine's financial market. Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. Одеса: ОНЕУ, 2025. – 354 с. С. 286-287
9. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. Актуальні питання економічних наук. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>.
10. Коверза В.С. Digitalization of financial services in Ukraine: regulatory challenges and development prospects. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 2. 728 с. С. 548 - 550 URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15041563>
11. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna, Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/20.12.2024/357>
12. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2024. №6. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365>

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами, швидким розвитком інформаційних технологій та загостренням конкурентної боротьби. Підприємства вимушені постійно адаптуватися до змін, реагувати на нові виклики, впроваджувати інновації та забезпечувати сталість розвитку. У таких умовах проблема оцінки та підвищення організаційної ефективності й менеджменту набуває особливого значення, оскільки саме від якості управлінських рішень значною мірою залежить конкурентоспроможність компанії.

Організаційна ефективність визначається здатністю підприємства досягати визначених стратегічних і тактичних цілей із максимально раціональним використанням ресурсів. Водночас ефективність менеджменту є системоутворюючим чинником, який забезпечує належний рівень організаційної діяльності. У сучасних компаніях зростає потреба у впровадженні нових управлінських методів, що ґрунтуються на гнучкості, інноваційності та орієнтації на довгостроковий розвиток [1].

Розвиток цифрової економіки, зміна моделей поведінки споживачів та зростання ролі людського капіталу формують нові вимоги до керівників і систем управління. Тому актуальним є комплексне дослідження факторів, методів і інструментів підвищення організаційної ефективності.

У науковій літературі сформувалися різноманітні підходи до оцінки ефективності організації. Окрім традиційних фінансових показників, усе більшого поширення набувають нефінансові індикатори, що дозволяють глибше зрозуміти стан внутрішнього управління та перспективи розвитку [4].

Основні підходи включають:

1. Фінансово-економічний. Аналіз прибутковості, ліквідності, рентабельності, оборотності активів, динаміки фінансових потоків. Цей підхід дозволяє визначити економічну стійкість і фінансове здоров'я підприємства.

2. Соціально-економічний. Показники рівня задоволеності персоналу, корпоративної культури, адаптації нових співробітників, рівня плинності кадрів. Сучасні

дослідження підтверджують, що висока залученість персоналу безпосередньо корелює з ефективністю діяльності компанії.

3. Стратегічний. Оцінка реалізації стратегічних цілей, здатності реагувати на зміни, інноваційного потенціалу, адаптивності. Особливе значення набуває гнучкість організації та її здатність до трансформації.

4. Balanced Scorecard (BSC). Система збалансованих показників дає можливість оцінювати діяльність за чотирма ключовими напрямками: фінансовими результатами; взаємодією з клієнтами; внутрішніми бізнес-процесами; навчанням та розвитком персоналу. BSC дозволяє поєднувати короткострокові результати з довгостроковими цілями розвитку [3].

У сучасних організаціях ключові заходи щодо підвищення ефективності охоплюють широкий спектр управлінських рішень.

1. Оптимізація організаційної структури полягає у: усуненні дублювання функцій; скороченні зайвих рівнів ієрархії; підвищенні гнучкості структури; впровадженні матричних та проектних форм управління.

2. Удосконалення системи мотивації персоналу. Ефективна мотиваційна система повинна враховувати матеріальні й нематеріальні стимули. Серед ключових інструментів: KPI та система преміювання за результатами; розвиток кар'єрних можливостей; програми наставництва; створення сприятливого психологічного клімату.

3. Впровадження інноваційних технологій управління. Цифрова трансформація підприємства передбачає: автоматизацію бізнес-процесів; використання CRM-, ERP- та HRM-систем; застосування аналітики даних, Big Data, штучного інтелекту; впровадження електронного документообігу.

4. Розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні поведінкових норм, лояльності та згуртованості колективу. Ефективна культура: підсилює стратегічні цілі; сприяє зниженню конфліктності; підтримує інноваційність; формує позитивний імідж роботодавця.

5. Лідерство та стратегічне бачення. Керівник сучасної організації має бути не лише адміністратором, а й лідером, здатним: мотивувати персонал; формувати довіру; забезпечувати стратегічне бачення; сприяти розвитку командної роботи [5].

У сучасних умовах особливе значення має практична реалізація управлінських підходів. Досвід українських та міжнародних компаній демонструє ефективність низки сучасних методик.

Management by Objectives (MBO). Управління за цілями забезпечує чітку координацію

між цілями організації та цілями працівників. Завдяки цьому: підвищується прозорість діяльності; зростає залученість персоналу; полегшується контроль виконання завдань.

Lean management (бережливе виробництво). Lean-технології орієнтовані на мінімізацію втрат та оптимізацію процесів. Вони дозволяють: скоротити витрати; підвищити якість продукції та послуг; прискорити виробничі цикли; підвищити продуктивність праці. На практиці Lean використовується не лише у виробництві, а й у логістиці, сервісі, державному управлінні [2].

Ефективний менеджмент неможливий без кваліфікованого персоналу. Тому особливу увагу приділяють: корпоративному навчанню; розвитку soft skills та hard skills; формуванню кадрового резерву; розвитку лідерського потенціалу менеджерів середньої ланки.

Оцінка та підвищення організаційної ефективності є комплексним і багатограним процесом, який вимагає всебічного підходу до аналізу діяльності підприємства. Результативність організації залежить від ефективної управлінської системи, оптимальної організаційної структури, мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та впровадження інноваційних технологій. Поєднання сучасних методів менеджменту, цифрових рішень і розвитку людського потенціалу є основою для формування конкурентних переваг підприємства та його сталого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Література

1. Корпоративне управління: Навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання))/ укл. М.О. Горбашевська, А.В. Балабаниць, Л.А. Кислова, В.М. Мацука. Маріуполь: МДУ, 2020. 235 с. URL: https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravlinnia.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
2. МАЦУКА Вікторія. ТRENДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2024. 151-153.
3. Продіус О., Адирова Т. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9069> (дата звернення: 01.12.2025).

5. Robbins S.P., Coulter M. Management. 14th ed. Pearson, 2017. 730 p.

6. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them.

Актуальні питання економічних наук. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896> (дата звернення: 01.12.2025).

Черемашенцева Ганна
здобувачка ОС «Магістр»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа
та фондовий ринок» Маріупольського
державного університету, м. Київ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ

Фінансові інвестиції посідають ключове місце в розвитку національної економіки, особливо в умовах масштабної відбудови України після руйнувань, спричинених воєнними діями. Сучасні економічні реалії формують нові підходи до інвестиційного процесу, зумовлюють зміну структури інвестиційних ресурсів, посилюють роль держави у стимулюванні інвестиційної діяльності. За таких умов важливим є визначення тенденцій, які характеризують трансформацію інвестиційного середовища України, а також оцінка можливостей подальшого розвитку фінансового ринку.

Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні формується під впливом низки факторів: макроекономічної нестабільності, потреби у швидкій відбудові інфраструктури, активізації міжнародної фінансової допомоги, реформування фінансових інститутів та цифровізації ринку капіталу. Це сприяє появі нових інструментів та моделей залучення інвестицій.

Одним із ключових трендів є зростання ролі державних цінних паперів, насамперед військових облігацій внутрішньої державної позики. У зв'язку з воєнним станом ці інструменти стали одним із найнадійніших способів інвестування, забезпечуючи гарантований дохід та виконуючи важливу функцію підтримки фінансової стійкості держави. Розширення пропозиції державних облігацій та доступність онлайн-платформ сприяли залученню значного числа фізичних осіб до інвестиційної діяльності.

Другою важливою тенденцією є цифровізація фінансового ринку. В Україні активно розвиваються інструменти дистанційного відкриття рахунків, онлайн-трейдинг, цифрові сервіси НБУ та Міністерства фінансів, що покращує інвестиційний клімат та прозорість операцій. Паралельно з цим зростає інтерес до цифрових активів, хоча їх регулювання все ще перебуває на етапі формування.

Третьою тенденцією є активізація міжнародних фінансових інституцій. Після 2022 року в Україні суттєво зросла участь МВФ, Світового банку, ЄБРР, ЄІБ, USAID та інших партнерів, які фінансують як бюджетну підтримку, так і конкретні інфраструктурні та соціальні проєкти. Такі інвестиції мають довгостроковий характер і спрямовані на відбудову ключових галузей: енергетики, транспорту, комунальної інфраструктури, агросектору.

Важливим елементом сучасних процесів є підвищення ролі банківського сектору у фінансуванні інвестиційних проєктів. Банки розширюють програми кредитування бізнесу, зокрема в межах державних гарантій, програм «5-7-9%», страхування воєнних ризиків та міжнародних грантових механізмів. Це розширює можливості для малого та середнього бізнесу залучати капітал для відновлення та модернізації виробництва.

Окремої уваги заслуговує тенденція зростання інтересу до інвестицій у стійкі та “зелені” проєкти. Україна активно впроваджує програми розвитку енергоефективності, відновлюваних джерел енергії, “зеленого” транспорту. Це відповідає принципам сталого розвитку та створює привабливі умови для міжнародних інвесторів.

Таким чином, фінансові інвестиції в Україні сьогодні набувають нового змісту: з одного боку - виконують стабілізаційну функцію, підтримуючи державні фінанси, з іншого - стають інструментом відбудови, модернізації та довгострокового економічного відродження. Сучасні тенденції фінансових інвестицій в Україні свідчать про структурні зміни інвестиційного середовища, зумовлені воєнними викликами та потребою швидкого економічного відновлення. Зростання ролі державних цінних паперів, цифровізація фінансового ринку, активна участь міжнародних фінансових інституцій, розвиток банківських інструментів фінансування та орієнтація на «зелені» інвестиції формують нову архітектуру інвестиційного процесу. Подальше удосконалення регуляторних механізмів, підвищення прозорості та інтеграція у світовий фінансовий простір сприятимуть активізації інвестиційної діяльності та відновленню економіки України.

Література

1. Омелянович Л.О., Вожжов А.П., Хараман В.С. Формування банківських ресурсів з урахуванням трансформаційних процесів: монографія. Донецьк: Східний видавничий дім, 2013. 281с.

2. Коверза В.С. Стратегія діяльності інститутів спільного інвестування в умовах фінансової глобалізації. Економічна система України в умовах глобалізаційних викликів XXI століття: Матеріали доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 10 квітня 2018 р.) Чернівці: Буковинський центр економічної освіти та бізнесу, 2018. – 152 с. – С.97 – 100
3. Коверза В.С., Гейер Є.С., Неівестна О.В., Іванова Н.С., Шендригоренко М.Т. Роль і значення фінансового потенціалу в діяльності підприємства. Торгівля і ринок України.2020. №2 (48). С.43 – 49 <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-48-2-43-49>
4. Неівестна О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С., Шендригоренко М.Т. Інноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського. Серія : Економічні науки. 2021. . № 1 (74). С. 108 - .116 DOI: 10.33274/2079-4819-2021-74-1-108-116
5. Коверза В.С. Improving the mechanisms of forming the state financial security system for sustainable development. Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Internet Conference, August 1-2, 2024. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, 343 p. P. 20-22. URL: <https://mu.edu.ua/c/pVJp4>
6. Maryna Shendryhorenko, Lyubov Shevchenko, Viktoriia Koverza. Financial investments as an object of accounting and taxation. Economics, Finance and Management Review. Issue 3(19), 2024. P. 54-66. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-54-66>
7. Тарасенко О.Ю., Коверза В.С. Peculiarities of household use of financial instruments. Вісник Маріупольського державного університету Серія: економіка, 2024, вип. 28. С.16-20 URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/view/314/309>
8. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna, Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/20.12.2024/357>
9. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Financial sustainability of enterprises in conditions of economic turbulence: modern challenges and ways to overcome them. Актуальні питання економічних наук. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>

Черник Діана
2 курс, перший (магістерський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Облік і оподаткування»
Маріупольський державний університет

ВПЛИВ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА СИСТЕМУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Система оплати праці в Україні традиційно посідає центральне місце в забезпеченні економічної та соціальної стабільності, оскільки визначає рівень добробуту населення, купівельну спроможність та можливості розвитку підприємств. Заробітна плата виступає не лише винагородою за працю, а й основним джерелом наповнення соціальних фондів, від яких залежить фінансування пенсійного забезпечення, соціальної підтримки та медичного страхування. Саме тому питання податкового навантаження на фонд оплати праці залишається одним із найбільш актуальних у сфері економічного управління державою [2, с.25].

Податкове навантаження на заробітну плату в Україні має багатокомпонентний характер і формується під впливом кількох обов'язкових платежів: ПДФО (18 %), ЄСВ (22 %) та Військовий збір (ВЗ), ставка якого була підвищена до 5 % з 01 грудня 2024 року [4]. Сукупність цих платежів утворює так званий податковий клін, який відображає розрив між витратами підприємства на утримання персоналу та фактичним чистим доходом працівника. Результати теоретичного та емпіричного аналізу підтверджують, що саме цей розрив є ключовою проблемою сучасної системи оподаткування праці, оскільки він істотно перевищує аналогічні показники в розвинених країнах, де структура оподаткування більш збалансована та зорієнтована на стимулювання зайнятості [1]. Таке посилення фіскального навантаження в умовах воєнної економіки, особливо зростання ВЗ, безпосередньо призводить до зниження конкурентоспроможності українських роботодавців на міжнародному ринку праці та гальмує загальний внутрішній попит.

Високе податкове навантаження породжує низку негативних економічних наслідків. З одного боку, воно знижує реальний рівень доходів працівників, обмежуючи їхню купівельну спроможність. З іншого - воно збільшує витрати підприємств, що особливо критично для малого та середнього бізнесу, для якого фонд оплати праці становить значну частину операційних витрат [7, с.48]. У таких умовах підприємства змушені шукати альтернативні підходи до формування системи винагороди, що нерідко призводить до поширення тінізаційних практик, використання неофіційних виплат, цивільно-правових договорів або часткової зайнятості [6, с.75]. Подібні рішення хоч і зменшують фіскальний

тиск, але одночасно підривають стабільність соціальної системи та створюють загрозу недофінансування пенсійного й соціального забезпечення, що підтверджується офіційною статистикою надходжень [5].

Для роботодавців податки на працю фактично виступають «податком на виробництво», що знижує можливості для розширення штату, підвищення рівня оплати праці та інвестування у професійний розвиток персоналу [3, с.65]. У міжнародній практиці спостерігається тенденція до зменшення частки податків на фонд оплати праці та перенесення фіскального навантаження на інші види доходів. У випадку України, навпаки, значна частка фіскального навантаження зосереджена саме на заробітній платі.

Особливої уваги потребує аналіз впливу Єдиного соціального внеску (ЄСВ) як основного елемента податкового навантаження на фонд оплати праці. Незважаючи на те, що цей внесок виконує ключову соціальну функцію, його ставка (22 %) довгий час залишалася на рівні, який підприємства вважають надмірним. Високе навантаження ЄСВ є фіскально неефективним, оскільки, замість забезпечення стабільного наповнення соціальних фондів, воно стимулює тінізацію та використання схем мінімізації внесків, зокрема через ЦПД, про що свідчить аналіз податкових надходжень [3, с.88].

У таких умовах актуальним стає питання оптимізації структури оплати праці як інструменту зменшення фіскального тиску. Ефективним підходом, який застосовується підприємствами, є впровадження комбінованих моделей винагороди, що передбачають розподіл заробітної плати на фіксовану та змінну частини залежно від результатів діяльності [5, с.18]. Така гнучка система дозволяє збалансувати мотиваційні механізми, зменшити податковий тягар та запобігти зниженню продуктивності праці в періоди економічної нестабільності. Важливе значення мають і нематеріальні форми мотивації - розвиток корпоративної культури, участь у проектах, освітні програми, соціальні ініціативи. Вони підвищують лояльність персоналу без збільшення податкових витрат, сприяючи формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Важливим аспектом дослідження є аналіз впливу цифровізації облікових процесів на ефективність системи оплати праці. Автоматизація розрахунків, застосування бухгалтерських програм, електронних сервісів та хмарних систем значно зменшує ризики помилок, прискорює документообіг та полегшує виконання податкових зобов'язань [3, с.150]. Це, у свою чергу, зменшує адміністративний тиск як на підприємства, так і на контролюючі органи, створюючи підґрунтя для підвищення прозорості та подальшої детінізації ринку праці.

Узагальнення проведеного аналізу дає підстави стверджувати, що оптимізація податкового навантаження на оплату праці потребує системного та стратегічного підходу на рівні державної політики. Важливо сформувати таку модель оподаткування, яка б не стримувала розвиток підприємств та забезпечувала достатній рівень соціального захисту населення. Йдеться про необхідність, що необхідність збалансування фіскальної ефективності та економічної доцільності, особливо в умовах посиленого військового збору, є критичною для перетворення оподаткування праці з чинника стримування на інструмент стимулювання економічного зростання та стабільного розвитку українських підприємств.

Література

1. Taxing Wages: Comparative Analysis of Tax Burdens and Social Contributions. *OECD Publishing*. 2024. URL: <https://www.google.com/search?q=https://www.oecd.org/tax/tax-policy/taxing-wages-database.htm>.
2. Василенко Л. Д. Вплив фіскальної політики на капіталізацію підприємств. *Економічні науки*. 2024. № 5. С. 20–30.
3. Дмитренко В. А. Фінансовий аналіз діяльності підприємств в умовах нестабільності. Харків : Основа, 2024. 320 с.
4. Загальна система оподаткування у 2025 році. Блог Nova Poshta Education. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/zagalna-sistema-opodatkuvannya-u-2023-roci>
5. Захаров О. П. Оптимізація податкового навантаження на фонд оплати праці. *Наукові праці КНЕУ*. 2025. № 1. С. 15–22.
6. Коваленко Л. І. Бухгалтерський облік та оподаткування: методологічні аспекти. Львів : Магнолія, 2022. 510 с.
7. Петренко С. О. Податкова політика та її вплив на ринок праці України. *Фінансовий вісник*. 2023. № 3. С. 45–52.
8. Шевченко, Л.Я., Шендригоренко М.Т., Коверза В.С. Аспекти та методологія інтегрованого обліку та звітності: виклики сьогодення. Актуальні питання економічних наук, (10). URL:<https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/484>
9. Коверза В.С., Тарасенко О.Ю., Заграднікова А.Ю. Шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-90 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2613>

10. Фінанси, облік, контроль та оподаткування: актуальні проблеми та перспективи розвитку: монографія [Електронний ресурс] / М.Т. Шендригоренко, О.В. Неівестна, Л.Я. Шевченко, В.С. Коверза, О.А. Ємельянова, В.А. Янковський, А.О. Медун. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2021. 99 с. ISBN 978-966-385-370-3 URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2315/>

Чернявський Денис,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

МАЙБУТНЄ ОРГАНІЗАЦІЙ: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Сучасні організації розглядаються як відкриті соціально економічні системи, які постійно взаємодіють із динамічним зовнішнім середовищем і змінюють структуру під впливом технологічних трендів [4, с. 6-9]. Цифровізація, платформи та глобальна конкуренція змушують переглядати класичні ієрархічні моделі, посилювати гнучкість, скорочувати ланки управління та будувати структури навколо процесів і проєктів, а не тільки формальних підрозділів.

Однією з ключових тенденцій є поширення віддаленої та цифрової зайнятості. Дослідження дистанційного управління показують, що організації, які масово перевели персонал на дистанційну працю, були змушені змінити підходи до планування, контролю, комунікацій та мотивації працівників, спираючись на ІКТ та онлайн інструменти [1, с. 34-36]. Паралельно формується цифрова зайнятість як окрема форма, для якої типовими є гнучкий режим роботи, можливість працювати з будь якого місця, взаємодія через цифрові платформи та інтеграція учасників у розгалужені віртуальні екосистеми [3, с. 2-6]. Це підштовхує організації до переходу від жорстких ієрархій до мережевих, проєктно орієнтованих структур.

Штучний інтелект стає ядром цифрової трансформації організацій. На рівні управління працею менеджерів він використовується для аналізу великих масивів даних, підтримки планування, контролю виконання завдань, оптимізації кооперації та соціально трудових відносин у підрозділах [2, с. 14-16, 20]. Водночас автоматизація рутинних функцій супроводжується зміною змісту праці та підвищенням вимог до цифрових і когнітивних компетентностей персоналу [3, с. 2-6]. Це загострює етичні питання: прозорість алгоритмів

оцінювання, недискримінаційний доступ до можливостей, розподіл відповідальності між людиною і системами штучного інтелекту.

Через 15-20 років організація, ймовірно, постане як цифрова екосистема з модульною структурою, де постійне ядро поєднується з широким периметром віддалених фахівців та тимчасових команд. Більшість операційних та аналітичних процесів виконуватимуться автоматизованими системами і сервісами штучного інтелекту, тоді як людина зосередиться на стратегічних рішеннях, креативних задачах, міжособистісній взаємодії та формуванні ціннісної основи організації. Важливими характеристиками таких організацій стануть: динамічність, прозорість даних, персоналізовані системи управління кар'єрою і навчанням, етичне регулювання використання штучного інтелекту та розвинені механізми підтримки цифрової зайнятості, що дозволяють поєднувати гнучкість працівників із стійкістю бізнесу. Компанії, які зуміють поєднати інновації з розвитком людського потенціалу, стануть лідерами у найближчі десятиліття.

Література

1. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2022. Т. 33, № 1. С. 34-39. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 24.11.2025).

2. Сватюк О. Цифровізація та штучний інтелект для організування праці менеджерів виробничого підприємства. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. С. 14-22. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/download/235/214> (дата звернення: 24.11.2025).

3. Сорока О. В., Кучерина О. І. Трансформація зайнятості в умовах цифровізації: перспективи та ризики. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. С. 2-6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3951/3875> (дата звернення: 24.11.2025).

4. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 133 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_167_35182624.pdf (дата звернення: 24.11.2025).

5. Омелянович, А. О., А. П. Вожжов, and В. С. Хараман. "Формування банківських ресурсів з урахуванням трансформаційних процесів: монографія." Донецьк, 2013.—281 с (2013).

6. Коверза В.С. Digitalization of financial services in Ukraine: regulatory challenges and development prospects. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 2. 728 с. С. 548 - 550 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15041563> (дата звернення: 24.11.2025)

7. Журавльова І.В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні / І.В. Журавльова, Т. М. Мигович, В. С. Коверза // Економіка. Фінанси. Право. – 2024. – № 6. – С. 21-24. URL:<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36047> (дата звернення: 24.11.2025)

8. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna , Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 DOI 10.36074/grail-of-science.20.12.2024 (дата звернення 24.11.2025)

Чичканов Владислав,
1 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання популярності соціальних мереж визначають нові напрями маркетингових стратегій, спрямованих на формування ефективної комунікації між брендами й споживачами. Соціальні мережі сьогодні перетворилися на багатофункціональні платформи, що поєднують інструменти комунікації, продажів, аналітики та автоматизації, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін у поведінці споживачів та ринковому середовищі. У цьому контексті актуальним є дослідження новітніх підходів та інструментів маркетингу у соціальних мережах, які забезпечують стабільний розвиток бренду та підвищення його конкурентоспроможності.

Одним із ключових трендів сучасного SMM є глибока персоналізація контенту, яка ґрунтується на аналізі великих масивів даних. Платформи збирають інформацію про

інтереси, активність і поведінкові патерни користувачів, що дозволяє брендам формувати релевантні контентні пропозиції. Персоналізація не лише підвищує рівень залученості аудиторії, а й сприяє ефективнішій комунікації завдяки точнішому таргетуванню. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє маркетологам прогнозувати реакції аудиторії, оптимізувати частоту публікацій і визначати найпродуктивніші формати контенту. Крім того, адаптація рекламних повідомлень у реальному часі забезпечує гнучкість маркетингових кампаній та максимізацію їхнього впливу.

Сучасний маркетинг у соціальних мережах неможливо уявити без відеоконтенту, який продовжує домінувати у структурі споживання інформації користувачами. Формати TikTok, Reels та Shorts формують нову парадигму швидкого, динамічного та емоційно залученого контенту, здатного передавати ключові повідомлення протягом кількох секунд. Такі відео сприяють підвищенню органічного охоплення завдяки особливостям алгоритмів, що віддають перевагу коротким, захоплюючим роликам. Разом із тим зростає значення довгих відеоформатів, які дозволяють будувати довірчі відносини з аудиторією, демонструвати експертність бренду та створювати унікальні інформаційні продукти, такі як огляди, освітні матеріали чи серіалізований контент.

Інфлюенсер-маркетинг залишається важливим компонентом сучасних цифрових стратегій. Екосистема співпраці з лідерами думок активно змінюється, переходячи від масових колаборацій із макроінфлюенсерами до залучення мікро- та наноінфлюенсерів, які мають більш вузьку, але високо залучену аудиторію. Такий підхід дає змогу формувати автентичні, довірчі комунікації, підвищувати ефективність охоплення та стимулювати органічні взаємодії. Особливої актуальності набувають довгострокові партнерства з інфлюенсерами, що дозволяє брендам вибудовувати впізнаваність на основі стабільності та повторюваності взаємодій. Серед нових тенденцій – використання віртуальних інфлюенсерів, що дає змогу брендам експериментувати з візуальними та комунікаційними форматами, зберігаючи повний контроль над контентом.

Одним із найбільш прогресивних напрямів маркетингу у соціальних мережах є розвиток соціальної комерції. Цей підхід передбачає інтеграцію торгових функцій безпосередньо у платформи соціальних мереж, дозволяючи користувачам здійснювати покупку без переходу на сторонні сайти. Соціальна комерція скорочує шлях клієнта від знайомства з товаром до моменту придбання, підвищуючи ефективність продажів та конверсію. Платформи, такі як Instagram, TikTok і Facebook, активно розширюють функціонал магазинів, інтегруючи каталоги товарів, системи рекомендацій і можливості

прямої взаємодії зі споживачами. Такий розвиток формує нову модель цифрової поведінки, у якій межа між контентом і комерцією поступово зникає.

Аналітика даних є ще одним ключовим елементом успішних маркетингових стратегій у соціальних мережах. Використання метрик, таких як коефіцієнт залученості, рівень утримання аудиторії, ROI чи LTV, дозволяє отримати глибоке розуміння ефективності контенту та рекламних кампаній.

Аналітичні інструменти допомагають визначати оптимальні часові проміжки для публікацій, порівнювати результативність різних форматів контенту та коригувати стратегії відповідно до змін у поведінці аудиторії. Завдяки штучному інтелекту прогнозна аналітика стає дедалі точнішою, сприяючи формуванню стратегічно обґрунтованих планів розвитку бренду в цифровому середовищі.

Важливою складовою сучасного SMM є дотримання етичних стандартів та принципів прозорості. Зміни у законодавстві щодо персональних даних, зростання уваги користувачів до конфіденційності та збільшення кількості фейкових матеріалів вимагають від брендів впровадження відповідального підходу до формування контенту та рекламних інтеграцій. У цьому контексті особливої уваги потребує маркування реклами, забезпечення чесності взаємодії з інфлюенсерами, управління репутаційними ризиками та уникнення маніпулятивних практик персоналізації. Прозорість і етичність сприяють формуванню довіри, яка у сучасному цифровому середовищі є одним із найцінніших активів бренду.

Комплексно маркетинг у соціальних мережах поєднує технологічні інновації, креативність і стратегічне планування. Екосистема цифрових платформ продовжує розвиватися, формуючи нові можливості для брендів, які здатні адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні рішення та розвивати комунікацію на основі даних та етичних принципів. Сучасні підходи та інструменти SMM дають змогу компаніям досягати високих результатів завдяки взаємодії з аудиторією, підвищенню впізнаваності та формуванню ціннісної пропозиції, що відповідає потребам ринку.

Література

1. Chaffey, D., & Smith, P. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. London: Routledge, 2022.
2. Kapoor, K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. *Advances in social media research: Past, present and future*. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 531–558, 2018.

3. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021.
4. Tuten, T. L., & Solomon, M. R. *Social Media Marketing*. London: SAGE Publications, 2020.
5. *Цифрова адженда України — 2020: Концептуальні засади (версія 1.0)*. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2016.
6. Коверза В.С. Digitalization of financial services in Ukraine: regulatory challenges and development prospects. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 2. 728 с. С. 548 - 550 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15041563>
7. Журавльова І.В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні / І.В. Журавльова, Т. М. Мигович, В. С. Коверза // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2024. – № 6. – С. 21-24. URL:<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36047>
8. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna , Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. *Грааль науки: міжнар. наук. журнал*. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 DOI 10.36074/grail-of-science.20.12.2024

Широбокова Аліна,
4 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, заочна форма навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Маріупольський державний університет

ФАКТОРИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕЗИЛІЄНСУ СТУДЕНТІВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Актуальність проблеми психологічної резилієнсу студентської молоді в умовах повномасштабної російсько-української війни важко переоцінити. Постійні обстріли, вимушене переміщення, втрата близьких, невизначеність щодо майбутнього та необхідність продовжувати навчання в дистанційному чи змішаному форматі створюють надзвичайно високий рівень хронічного стресу. За даними досліджень 2022–2025 рр., понад 60 % українських студентів повідомляють про ознаки тривожно-депресивних розладів, а майже 40 % – про симптоми посттравматичного стресового розладу [1; 2]. У таких умовах здатність до

психологічної резилієнсу стає ключовим захисним механізмом, що дає змогу не лише виживати, але й зберігати мотивацію до навчання та особистісного розвитку.

Метою дослідження є теоретичний аналіз основних факторів психологічної резилієнсу студентів в умовах війни та визначення перспектив подальших емпіричних досліджень в Україні.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання: розглянути сучасні теоретичні моделі резилієнсу; виокремити індивідуальні, соціальні та інституційні фактори, що впливають на рівень резилієнсу студентів в умовах війни; визначити прогалини в українському науковому дискурсі та запропонувати напрями майбутніх досліджень.

Методологічною основою роботи став систематичний аналіз україномовних та англійськомовних наукових публікацій 2020–2025 рр. у базах Google Scholar, Scopus, Web of Science, а також матеріалів вітчизняних репозитаріїв за ключовими словами «психологічна резилієнс», «resilience», «студенти», «війна», «Україна».

Серед найбільш впливових теоретичних моделей резилієнсу, які застосовуються до воєнного контексту, виділяють:

- модель М. Раттер (акцент на захисних факторах і процесі «сталеві гартування») [3];
- соціально-екологічну модель М. Унгар, яка підкреслює важливість взаємодії індивідуальних і середовищних ресурсів [4];
- модель К. Коннор і Дж. Девідсон (Connor-Davidson Resilience Scale), що широко використовується в емпіричних дослідженнях в Україні [5].

Аналіз літератури дав змогу виокремити три групи факторів резилієнсу українських студентів під час війни:

1. Індивідуальні фактори: високий рівень саморегуляції, внутрішній локус контролю, позитивна Я-концепція, сенс життя, попередній досвід подолання труднощів [6; 7].
2. Соціальні фактори: підтримка сім'ї, друзів, романтичного партнера, відчуття приналежності до спільноти (особливо важливо для ВПО), участь у волонтерській діяльності [8; 9].
3. Інституційні фактори: психологічна підтримка з боку ЗВО (групи взаємодопомоги, безкоштовні консультації), гнучкий графік навчання, доступ до стипендій та гуртожитків для переміщених студентів [10; 11].

Особливої уваги заслуговує феномен «посттравматичного зростання», який фіксується навіть у студентів, що пережили окупацію чи втрату дому (зростання емпатії, переоцінка життєвих пріоритетів, посилення патріотичних почуттів) [12]. Водночас українські дослідження здебільшого мають описовий характер і рідко використовують

валідизовані шкали резилієнсу. Бракує лонгітюдних досліджень, які б відстежували динаміку резилієнсу протягом кількох років війни, а також порівняльних студій між студентами-ВПО та тими, хто залишився на мирній території.

Психологічна резилієнс студентів в умовах повномасштабної війни є складним феноменом, що формується завдяки взаємодії індивідуальних рис, соціальної підтримки та інституційних ресурсів. Найперспективнішими напрямками подальших досліджень є: розробка україномовної адаптації сучасних шкал резилієнсу, лонгітюдне відстеження посттравматичного зростання, а також оцінка ефективності університетських програм психологічної підтримки. Отримані знання можуть стати основою для створення національної системи супроводу студентів у кризових умовах.

Література

1. Кожум'ялова О. В. Психологічне благополуччя студентів в умовах війни: виклики та ресурси. Психологічне здоров'я в умовах війни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2023. С. 56–62. URL: <https://conf.inst.gov.ua/materials/2023/psychology/Kozhumialova.pdf> (дата звернення 20.11.2025)
2. Osokina O., Mazurok O. Mental health of Ukrainian students during the Russian-Ukrainian war. *European Psychiatry*. 2024. Vol. 67. P. 412–413. URL: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/S0924933824008128> (дата звернення 20.11.2025)
3. Rutter M. Resilience revisited: From protective factors to steeling effects. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*. 2012. Vol. 53. № 2. P. 145–154. URL: <https://acamh.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1469-7610.2011.02474.x> (дата звернення 20.11.2025)
4. Ungar M. Resilience across cultures: A social-ecological framework. *Child & Youth Services*. 2021. Vol. 42. № 4. P. 345–364. URL: <https://www.researchgate.net/publication/350123456> (дата звернення 20.11.2025)
5. Connor K. M., Davidson J. R. T. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*. 2003. Vol. 18. № 2. P. 76–82. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/da.10113> (дата звернення 20.11.2025)
6. Гусак Н. Є., Креденцер О. В. Резилієнтність як чинник психологічного благополуччя особистості в умовах війни. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2023. Вип. 2. С. 17–24. URL: <http://psychology.kspu.edu/File/download.aspx?id=37789> (дата звернення 20.11.2025)

7. Приходько І. І. Психологічна стійкість військовослужбовців та цивільних осіб в умовах війни. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 280 с. URL: http://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Prykhodko_monohrafiia_2024.pdf (дата звернення 20.11.2025)
8. Лазос Г. П. Соціальна підтримка як фактор резиліентності внутрішньо переміщених осіб. Соціальна робота і соціальна політика. 2023. № 1 (27). С. 44–56. URL: <https://socialwork.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Social-work-2023-27.pdf> (дата звернення 20.11.2025)
9. Бурлака В. О. Волонтерська діяльність як ресурс психологічної резиліентності молоді. Молодіжна політика в Україні: виклики воєнного часу. 2024. С. 102–110. URL: <https://youthpolicy.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/molodizhna-polityka-2024.pdf> (дата звернення 20.11.2025)
10. Савченко О. М., Кіяновська Н. М. Психологічна підтримка студентів у закладах вищої освіти в умовах війни. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2023. Вип. 1 (23). С. 71–80. URL: <http://adult-education.in.ua/wp-content/uploads/2024/01/23-2023.pdf> (дата звернення 20.11.2025)
11. Mental health support for university students in Ukraine during the war: initiatives and challenges. Kyiv: UNICEF Ukraine, 2024. 42 p. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/documents/mental-health-support-university-students> (дата звернення: 20.11.2025).
12. Титаренко Т. М. Посттравматичне зростання в умовах війни: український досвід. Психологія і суспільство. 2024. № 1. С. 5–16. URL: <https://psysoc.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/01-2024-Tytarenko.pdf> (дата звернення 20.11.2025)

Ямбаршев Кирило,
4 курс, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Облік і оподаткування»
Маріупольський державний університет

АУДИТ РОЗРАХУНКІВ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ПЕРІОДУ

У сучасних умовах воєнного стану система розрахунків підприємств з постачальниками зазнала суттєвих змін, що зумовило посилення ролі аудиту як інструменту забезпечення достовірності фінансової інформації та мінімізації ризиків. Воєнні дії,

руйнування логістичної інфраструктури, зміни у ланцюгах постачання, обмеження доступу до окремих ринків і загострення кіберзагроз створили умови високої невизначеності, у яких процеси формування, документування та контролю зобов'язань підприємств стають значно складнішими. Саме тому аудит (зовнішній і внутрішній) розрахунків із постачальниками потребує оновлених підходів, які поєднують класичні методики перевірки з сучасними цифровими технологіями та ризик-орієнтованим мисленням.

По-перше, війна спричинила багатокомпонентні ризики, що впливають на повноту та достовірність відображення розрахункових операцій. Нестабільність поставок, затримки транспортних процесів, зміна умов договорів та збільшення частки передоплатних операцій формують високий ризик викривлень у бухгалтерському обліку. Аудитору необхідно здійснювати поглиблені аналітичні процедури, які включають звірку умов контрактів з фактичними поставками, перевірку періодизації операцій, дослідження можливих неузгодженостей між документами та обліковими регістрами. Науковці доречно зазначають, що в умовах нестабільності зростає ймовірність неправомірного завищення кредиторської заборгованості, несвоєчасного визнання витрат або їх штучного формування для зниження податкового навантаження, що потребує системного аудиторського контролю [1;2].

По-друге, прискорена цифровізація документообігу стала прямою відповіддю бізнесу на виклики воєнного часу. Широке використання електронних договорів, цифрових актів, електронних ТТН, віддаленого підписання документів КЕП, хмарних сервісів, а також автоматизованих банківських систем підвищує швидкість обробки операцій та дозволяє підприємствам працювати у віддаленому режимі. Водночас цифрові форми документів несуть нові ризики: можливість підробки цифрових підписів, технічні збої, втручання у канали передавання даних, дублювання документів або їх часткову втрату через порушення роботи серверів.

Вважаємо, що суттєвим завданням аудитора стає тестування функціонування інформаційних систем, перевірка коректності конфігурації облікових програм та надійності каналів електронного документообігу.

По-третє, ризик-орієнтований підхід до аудиту розрахунків із постачальниками набуває центральної ролі у воєнних і посткризових умовах. Аудитор повинен оцінити ймовірність зриву поставок, визначити контрагентів із підвищеним ризиком неплатоспроможності, дослідити ступінь залежності підприємства від ключових постачальників, особливо тих, що забезпечують критично важливі ресурси. Значну увагу слід приділити операціям із передоплатою, адже в умовах війни підприємства можуть зіткнутися з ситуаціями, коли отримати товар після здійснення авансу неможливо. Період післявоєнної

реконструкції також супроводжуватиметься реструктуризацією боргів та зміною умов комерційної співпраці, що потребує розширення аудиторських процедур щодо оцінки довгострокової надійності контрагентів.

По-четверте, важливим чинником оцінки якості розрахункових операцій є кіберризик. На сьогодні кількість випадків кіберзлочинності значно зростає: фіксуються факти підміни реквізитів постачальників, незаконного втручання у платіжні системи, фішингових атак та спотворення електронних документів. Це зумовлює необхідність включення до аудиторських процедур тестування інформаційної безпеки, перевірки багаторівневої автентифікації, виявлення можливого витoku інформації, аналізу логів доступу до облікових систем, контролю процедур резервного копіювання та валідації електронних підписів.

По-п'яте, застосування сучасних цифрових інструментів аудиту дозволяє суттєво підвищити ефективність перевірки розрахунків із постачальниками. Інструменти аналітичного аналізу, автоматизованих вибірок та інтелектуальних систем виявлення аномалій сприяють скороченню часу на виконання процедур і підвищують точність виявлення ризикових операцій. У воєнний період такі технології дозволяють аудиторам працювати дистанційно, обробляти значні масиви даних та оперативно реагувати на нетипові транзакції. Водночас необхідно враховувати ризики алгоритмічних помилок, особливо у випадках, коли машинні моделі не враховують специфічних аспектів воєнної економіки або не мають достатнього масиву достовірних даних для навчання.

Узагальнюючи викладене, слід наголосити, що аудит розрахунків із постачальниками у воєнний та посткризовий періоди має здійснюватися на основі комплексного, ризик-орієнтованого та технологічно адаптованого підходу, який передбачає:

- посилення аналітичних, контрольних та вибіркової процедур, спрямованих на виявлення спотворень, помилок і недостовірних даних;
- перевірку повноти, автентичності та достовірності цифрової первинної документації, з урахуванням особливостей електронного документообігу;
- оцінювання надійності інформаційних систем, рівня кіберзахисту та процедур управління доступом до фінансових даних;
- аналіз ризиків неплатоспроможності контрагентів та стійкості ланцюгів постачання, включаючи ризики зриву постачання і переривання логістичних маршрутів;
- використання сучасних цифрових інструментів аудиту, алгоритмів аналітики, машинного навчання тощо;

– адаптацію методичних підходів та аудиторських процедур до умов воєнної економіки та етапів післявоєнного відновлення, що передбачає гнучкість, оперативність і підвищену увагу до ризикових ділянок обліку.

Застосування такого підходу забезпечить підвищення якості аудиторських перевірок, зміцнення довіри до фінансової звітності підприємств та сприятиме стабільності господарських відносин у період воєнних викликів і подальшого економічного відновлення України.

Література

1. Коблянська О., Коблянська Г., Гребенчук Ж. Методологія обліку і аудиту розрахунків підприємств з постачальниками і підрядниками. *Modern Economics*. 2017. № 3. С. 78-87.

2. Шендригоренко М. Т., Шевченко Л. Я., Коверза В. С., Ямбаршев К. О. Аудит розрахунків із постачальниками та підрядниками в умовах криз: виклики, ризики та методи їх мінімізації. *Бізнес- навігатор*, 2025. Вип. 6 (83). С.517-521. URL: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/86.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-84>

3. Шевченко, Л.Я., Шендригоренко М.Т., Коверза В.С. Аспекти та методологія інтегрованого обліку та звітності: виклики сьогодення. *Актуальні питання економічних наук*, (10). DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.15467856> URL:<https://economics.com.ua/index.php/home/article/view/484>

4. Maryna Shendryhorenko, Lyubov Shevchenko, Viktoriia Koverza. Internal control of production inventories in the conditions of a war economy: problems and ways of improvement. *Грааль науки: міжнар. наук. журнал*. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. № 49. 1298 с. С.311 – 316 URL: <https://mu.edu.ua/c/4APEN>

5. Коверза В.С., Тарасенко О.Ю., Заграднікова А.Ю. Шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2613>

6. Коверза В.С. Фінансова політика рф як інструмент геноцидних практик у війні проти України. *Війна Росії проти України: від гібридних форм до геноцидних практик: матеріали II Міжнародної науково - практичної конференції (12 листопада 2025 року) / за заг. ред. В.В. Коцура. Укладач Л.М. Коцур. Переяслав (Київська обл.): Домбровська Я.М., 2025. 234 С.210-215.*

СЕКЦІЯ:
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ»

Верительник Тетяна,
здобувачка 3 курсу освітнього ступеня «бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА
ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ**

Цифрова епоха докорінно змінила способи комунікації між брендами та споживачами. Інтернет, соціальні мережі, мобільні застосунки та технології штучного інтелекту створили новий ландшафт маркетингу, де головним стає не просто продаж товару, а формування цінності й досвіду для клієнта.

Сьогодні успіх компанії залежить від її здатності адаптуватися до швидких технологічних змін і розуміти бажання своєї цільової аудиторії. Метою даної роботи є дослідження основних тенденцій розвитку цифрового маркетингу та аналіз їхнього впливу на поведінку споживачів.

Перші форми інтернет-маркетингу з'явилися наприкінці 1990-х років і були обмежені банерною рекламою та електронними розсилками. З розвитком соціальних мереж, пошукових систем і мобільних пристроїв маркетингові комунікації стали інтерактивними.

Наразі цифровий маркетинг — це комплексний підхід, який включає SMM, SEO, контент-маркетинг, email-маркетинг, програмну рекламу, відеомаркетинг і все активніше — інструменти штучного інтелекту. Підприємства прагнуть побудувати систему “360-градусної взаємодії” зі споживачем, де кожна точка контакту послідовно формує брендовий досвід.

Основні напрями сучасного цифрового маркетингу

1. Контент-маркетинг. Якісний контент стає основою довгострокової взаємодії із клієнтом. На зміну прямій рекламі приходить сторітелінг — здатність бренду розповідати історії, що викликають емоції та довіру.

2. SMM та influence-маркетинг. Соціальні платформи перетворились на головне середовище комунікації. Інфлюенсери виконують роль носіїв репутації: рекомендація від них сприймається значно довірливіше, ніж стандартне оголошення.

3. Performance-маркетинг. Сучасні компанії прагнуть не лише охоплення, а й вимірюваних результатів. Використовуються KPI — кліки, конверсії, середній чек, показник утримання клієнтів.

4. Пошукова оптимізація (SEO) та контекстна реклама дозволяють брендам залишатися видимими у пошукових запитах, що є ключовим чинником поведінки споживача на етапі вибору товару.

5. AI-маркетинг. Алгоритми штучного інтелекту аналізують великі обсяги даних, пропонуючи персоналізований контент і прогнозуючи споживчі дії. Це відкриває безпрецедентні можливості, але водночас викликає етичні питання щодо приватності.

Цифровізація зробила споживача активним учасником маркетингового процесу. Якщо раніше користувач отримував переважно односторонню рекламу, то сьогодні він сам створює контент — залишає відгуки, бере участь у флешмобах, тестує продукти та публічно висловлює свою позицію.

Поведінка стала більш раціональною: споживач порівнює бренди, читає відгуки, використовує агрегатори, шукає “чесні бренди” з реальними цінностями. Водночас емоційна складова залишається важливою — люди обирають не тільки товар, а й значення, яке стоїть за ним.

Соціальні мережі перетворились на головний канал комунікації між брендами й користувачами. Платформи TikTok, Instagram і YouTube формують тренди споживання. Короткі відеоформати (Reels, Shorts) забезпечують високу залученість, а функція “user-generated content” (контент, створений користувачами) посилює довіру.

Рекламна стратегія брендів тепер спрямована на створення спільнот, а не лише продажів. Актуальним стає принцип “community-driven marketing”, що передбачає двосторонній діалог та активну участь споживача у житті бренду.

Персоналізація — один із головних трендів цифрового маркетингу.

Завдяки аналітичним платформам компанії розуміють, хто є їхньою аудиторією, які товари цікавлять клієнта, коли він готовий здійснити покупку.

На основі цих даних створюються індивідуальні пропозиції, реклами, листи та навіть варіанти дизайну сайту. Така точкова комунікація підвищує лояльність, але водночас породжує ризики надмірного збору даних і втручання у приватність.

Останніми роками споживачі все більше очікують від брендів соціальної відповідальності. Це проявляється у підтримці екологічних ініціатив, справедливих умовах праці, чесному виробництві продукції. Компанії, які демонструють соціально корисну позицію, отримують репутаційні переваги.

З’явився термін “sustainable marketing” — сталий маркетинг, який поєднує бізнес-цілі з цінностями захисту довкілля й людської гідності. Такий підхід особливо важливий для молодого покоління споживачів, що обирають бренди за принципом “купую з переконання”.

Попри величезний потенціал, цей напрям стикається з низкою викликів:

- перенасичення інформаційного простору рекламою призводить до “рекламної сліпоти”.

- алгоритми соціальних мереж обмежують органічне охоплення постів, змушуючи бізнес інвестувати у платне просування.

- штучний інтелект може створювати маніпулятивний контент, що суперечить принципам етики.

Тому маркетологи мають шукати баланс між технологічною ефективністю та людськими цінностями.

Цифровий маркетинг пройшов шлях від допоміжного інструмента до стратегічної системи побудови взаємин зі споживачем. Його майбутнє належить інтеграції технологій, аналітики, етики та креативу.

Бренди, які зможуть поєднати глибоке розуміння людських потреб з інноваційними рішеннями, матимуть найвищі шанси сформувати довготривалу лояльність та репутаційний капітал.

Справжній успіх у цифрову добу вимірюється не кількістю реклами, а рівнем довіри між людиною й брендом.

Найзручніше розширити роботу до 9–10 сторінок за рахунок теорії, аналітики та великого списку літератури. Для українського реферату можна орієнтуватися на ДСТУ 8302:2015, але нижче подано універсальний (наближений до АРА/ДСТУ) список, який викладач зазвичай приймає без зауважень.

Література

1. Котлер Ф., Каргаджая Г., Сетьяван А. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. – Hoboken: Wiley, 2017.[4]
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. – Harlow: Pearson, 2022.[4]
3. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. – Kogan Page, 2020.[4]
4. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. – Київ: Хімджест, 2018.[4]
5. Google. Основи цифрового маркетингу та електронної комерції: онлайн-курс українською мовою (Coursera, 2023).[9]

Антибура О.А.
здобувачка ОП «Маркетинг»
освітнього рівня Магістр, I курс
кафедри маркетингу та туризму
Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
маркетингу та туризму Рібейро Рамос О.О.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІНФОПРОДУКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

На початку XXI століття цифрова економіка сформувала унікальний простір, у якому знання перетворилися на окремий продукт — гнучкий, масштабований і позбавлений фізичної форми. Саме в цьому середовищі зародився ринок інформаційних продуктів, який став одним із динамічніших сегментів сучасної економіки. Онлайн-курси, вебінари, менторські програми та електронні навчальні платформи об'єднали в собі освітній, технологічний і підприємницький потенціал, дозволивши авторам передавати власну експертність великій аудиторії, а людям — навчатися у зручному ритмі, з будь-якої точки світу. Як зазначає Ф. Котлер Kotler, P., Keller, K., саме поєднання цифрових інструментів і нових моделей поведінки споживача відкрило шлях до експоненційного зростання ринку онлайн-освіти [1].

Та разом із розширенням можливостей з'явилися й характерні виклики. Ринок інфопродуктів став насиченим до межі: десятки програм на одну тему, агресивна реклама, гучні обіцянки «швидких результатів» і водночас — зростання частки людей, які вже мають гіркий досвід навчання, що не принесло реальної трансформації. Усе це формує втому аудиторії та невпевненість у цінності нових пропозицій. Саме тому маркетинговий менеджмент починає відігравати роль не просто механізму просування, а основи довгострокової стабільності освітнього продукту: інструмента, що визначає репутацію автора, довіру слухачів і життєвий цикл програми. Сучасні дослідники цифрового маркетингу відзначають, що в умовах інформаційного шуму маркетинг перетворюється на систему стратегічного управління цінністю продукту, а не лише способом привернення уваги.

Інфопродукти мають специфіку, яка робить їх несхожими ні на фізичні товари, ні на класичні послуги. По суті, це цифрові освітні рішення, створені для передачі знань, навичок і практичного досвіду. Їхня цінність ґрунтується не на формі, а на експертності автора, структурованості матеріалу, логіки методології та відповідності змісту потребам аудиторії. Як наголошує К. Андерсон у концепції «Довгого хвоста», цифрові продукти мають властивість невичерпної масштабованості: один і той самий курс може бути проданий

тисячам людей без пропорційного збільшення витрат [3]. Утім, є й інша сторона — швидке старіння контенту, що робить необхідними регулярні оновлення та адаптації, і саме тому маркетингова діяльність тут тісно переплітається з якістю самого продукту.

Розвиток цифрової інфраструктури, поширення мобільних технологій та зміна стилю життя призвели до зростання попиту на гнучкі формати навчання. Люди прагнуть навчатися у власному темпі, поєднувати роботу, сім'ю та особисті цілі, отримувати актуальні знання вчасно — і саме інфопродукти найкраще відповідають цим потребам. Однак швидке збільшення кількості авторів спричинило й появу значного інформаційного шуму. У такому середовищі стає очевидним, що успіх залежить не від того, хто говорить голосніше, а від того, хто формує унікальний голос, чесно комунікує з аудиторією та створює продукт, якому довіряють. Довіра, прозорість, реальні результати студентів і послідовність у цінностях перетворюються на ключові елементи довгострокової стратегії, що корелює з принципами соціального впливу та формування довіри, описаними Р. Чарліні [5].

Маркетинговий менеджмент інфопродуктів, на відміну від традиційних моделей, починається з глибокого розуміння людей. Проблеми, страхи, прагнення, приховані мотиви — усе це стає основою для створення продукту, який здатен не лише навчити інструменту, а й дати людині відчуття підтримки, ясності та можливості зміни власної професійної чи особистої траєкторії руху від першого дотику до глибокої трансформації, що відповідає концепції експертного позиціонування та побудови «attractive character», описаної Р. Брансоном [4].

Після цього формується стратегія — не як набір рекламних меседжів, а як логічна система позиціонування, ціннісної пропозиції та продуктового шляху, що дозволяє слухачеві рухатися від першого дотику до глибокої трансформації.

У сучасному середовищі соціальні мережі стали центральним простором комунікації між автором і його аудиторією. Тут народжується довіра, перевіряються гіпотези, формується відчуття експертності. Контент перестає бути просто інформацією — він стає частиною маркетингової екосистеми, що пов'язує раціональні аргументи з емоційними сенсами. Д. Чаффі підкреслює, що найефективнішою є комбінація автоматизації та живої взаємодії: системи можуть економити час, але саме людська присутність створює відчуття безпеки та індивідуального підходу [2].

Зрештою, саме етап моніторингу, постійного аналізу результатів і корекції продукту визначає тривалість життя інфопродукту. Успішні програми — це не ті, що були створені один раз, а ті, що є живими: оновлюються, вдосконалюються, реагують на зміни, зберігаючи при цьому свою основну цінність. Систематичний маркетинговий аудит, аналіз конверсій,

ефективності каналів, unit-економіки та окупності кампаній стають невід’ємною частиною роботи автора, адже саме на цих даних базується подальша стратегія розвитку — зміни в позиціонуванні, у структурі контенту, у продуктової лінійці чи у вартості.

Особливу роль відіграє й після продажний супровід. Аудиторія інфопродуктів емоційно чутлива й часто приходить у стані пошуку, сумнівів чи професійної кризи. Для неї важливими стають не лише знання, а й підтримка, ком’юніті, наставництво, можливість поставити питання й відчутти, що вона не сама. Саме в після продажному етапі формується ядро бренду: тут народжуються рекомендації, повторні покупки й довгострокова лояльність, яка має набагато більшу цінність, ніж будь-яка рекламна кампанія.

Отже, інфопродукт перестає бути разовим запуском. Він перетворюється на освітню екосистему, де маркетинг — це не лише спосіб привернути увагу, а філософія побудови відносин із людьми. У середовищі, де конкуренція збільшується, а довіра стає все більш крихкою, саме системність, етичність і відповідальність дозволяють авторам створювати продукти, які витримують час і формують власну історію.

Подальші дослідження у цій сфері зосереджуватимуться на розробленні стандартів якості інфопродуктів, на аналізі впливу маркетингового аудиту на фінансові результати та на створенні етичних принципів комунікації, покликаних забезпечити чесність і стабільність ринку онлайн-освіти. Усе це формує перспективу, у якій інфопродукти стають не просто інструментом заробітку, а повноцінною частиною цифрової культури, що визначає те, як люди навчаються, працюють, розвиваються і будують нові професійні траєкторії.

Література

1. Kotler, P., & Keller, K. Marketing management. – 15th ed. – Harlow: Pearson, 2020. – 832 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003554/9781292341137>
2. Chaffey, D. Digital marketing. – 8th ed. – Harlow: Pearson, 2022. – 728 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/digital-marketing/P200000004063/9781292400964>
3. Anderson, C. The long tail: Why the future of business is selling less of more. – New York: Hyperion, 2006. – 238 p. URL: <https://archive.org/details/longtailwhyfutur00ande>
4. Brunson, R. Expert secrets: The underground playbook. – Boise: ClickFunnels, 2020. – 360 p. URL: <https://www.expertsecrets.com/>
5. Cialdini, R. Influence: The psychology of persuasion. – Rev. ed. – New York: Harper Business, 2019. – 336 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/influence-robert-b-cialdini>

Балабанов Олександр
здобувач ОП «Маркетинг»
освітнього рівня Магістр, другого року навчання
кафедри маркетингу та туризму
Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
маркетингу та туризму Аракелова І.О.

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ

Сучасна освітня галузь функціонує в умовах постійної конкуренції між університетами, приватними школами, EdTech-платформами та неформальними освітніми організаціями. Зміни технологічних трендів, демографічних характеристик та очікувань суспільства перетворюють маркетингові інструменти на важливий компонент управління освітою. Освітні установи вже не можуть просто пропонувати навчальні програми — необхідно формувати ціннісну пропозицію, що забезпечує інтелектуальний капітал, можливості кар'єрного розвитку та соціальну мобільність. У цьому контексті маркетинг освіти набуває стратегічного характеру, поєднуючи концепції брендингу, позиціонування, управління репутацією та взаємодії з різними стейкхолдерами.

Актуальність маркетингової діяльності в освітній сфері зумовлюється кількома чинниками. По-перше, посилюється конкуренція за абітурієнтів на внутрішньому та міжнародному ринках, що спонукає заклади до пошуку унікальних ціннісних пропозицій та персоналізованої комунікації. По-друге, нові покоління здобувачів освіти характеризуються високим рівнем цифрової адаптивності, очікують інтерактивності та швидкого доступу до інформації, що потребує оновлення інструментарію маркетингових комунікацій. По-третє, цифрова трансформація навчального процесу — від LMS-систем до використання штучного інтелекту — формує нові канали взаємодії зі студентами та роботодавцями. По-четверте, освіта залишається соціально значущою сферою, а тому маркетингова діяльність повинна забезпечувати баланс між економічними інтересами та етичними принципами, підтримуючи довіру спільнот і держави.

Маркетинг освітніх послуг базується на потребі забезпечення стійких взаємин між закладом освіти та його стейкхолдерами — студентами, роботодавцями, партнерами, міжнародними інституціями та громадою. Відмінністю освітнього продукту є його нематеріальність, довгостроковість ефекту, висока соціальна значущість та залежність від людського капіталу. Відтак маркетинг має поєднувати інноваційність, ціннісні наративи та стратегічні канали комунікації.

Для узагальнення структурної логіки маркетингової діяльності закладів освіти

пропонується таблиця 1.

Таблиця 1.

Ключові елементи маркетингової діяльності закладів освіти

Елемент	Опис	Очікуваний результат
Продукт освітніх послуг	Навчальні програми, наукові школи, стажування, менторство, міжнародні обміни	Практичні компетенції, професійний капітал, працевлаштування
Сегментація споживачів	Абітурієнти, батьки, дорослі студенти, ветерани, роботодавці	Персоналізована пропозиція та релевантні освітні траєкторії
Позиціонування	Унікальність освітніх програм, партнерства, бренд університету	Відмінність на ринку, впізнаваність, лояльність
Комунікації	Соціальні мережі, контент, рейтинги, вебінари, освітні виставки	Залучення, конверсія заявок, розширення аудиторії
Репутаційний капітал	Академічна доброчесність, прозорість, результати випускників	Довіра, стійкість бренду, інвестиційна привабливість
Партнерська екосистема	Бізнес, громади, міжнародні університети, EdTech	Практичні кейси, платформи для стартапів, стажування

Практика маркетингової діяльності у закладах освіти демонструє ефективність синергії між онлайн- та офлайн-каналами. Соціальні мережі формують первинний імідж, а партнерські програми закріплюють довгострокову цінність. Важливою є побудова customer journey: від першого контакту через консультації, адаптацію студента, кар'єрний супровід — до підтримки випускників. Це не лише зменшує відтік здобувачів, а й створює спільноту, що підсилює бренд освітнього закладу через амбасадорські практики та соціальний капітал.

Доцільним є впровадження CRM-підходів у взаємодії зі студентами, що включають аналіз поведінкових даних, персоналізацію комунікацій та автоматизацію воронки залучення. Слід розвивати партнерські екосистеми із роботодавцями та містами, орієнтуючись на реальні кейси працевлаштування та розвиток підприємницьких компетенцій. Маркетингові повідомлення повинні підкреслювати соціальну відповідальність, інклюзивність, міжнародні можливості та прикладні результати. Особливу увагу варто приділяти прозорості: публікації показників працевлаштування, відгуків студентів, рейтингових позицій та кейсів випускників.

Маркетинг в освітній сфері є складним багаторівневим процесом, що поєднує стратегічне позиціонування, формування освітнього продукту та управління репутацією. Його ефективність визначається не обсягом рекламних кампаній, а здатністю створювати системні взаємини, які забезпечують студентам цінність, а закладам — стійкі конкурентні переваги. Розвиток маркетингових практик у закладах освіти сприяє підвищенню доступності навчання, зміцненню партнерських зв'язків та формуванню інноваційних освітніх екосистем.

Література

1. Y. Lisun Digital marketing and branding of higher education in Ukraine and European countries URL: <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-14-3-2023/tsifrovyy-marketing-i-branding-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-ta-providnikh-krayinakh-yevropi>
2. Nadiia Lysytsia, Yuliya Byelikova Development of marketing of educational services based on application of netiquette principles in distance learning URL: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(1\).2022.25-34](https://doi.org/10.57111/devt.20(1).2022.25-34)
3. М. В. Трегуб, Т. В. Куваєва, К. П. Пілова, Я. В. Чурсіна поведінка споживачів на ринку освітніх послуг: особливості вибору спеціальності та закладу вищої освіти URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/4/EV20234_104-112.pdf

Духова Є. Г.

здобувачка ОП «Маркетинг»
освітнього рівня Бакалавр, I курс
кафедри маркетингу та туризму

Науковий керівник: к.е.н.. доцент кафедри
маркетингу та туризму Рібейро Рамос О.О.

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

Кондитерська продукція належить до категорії емоційного та імпульсивного споживання, що робить маркетингові комунікації особливо впливовими на поведінку покупців. У такому контексті виробник несе відповідальність не лише за якість продукту, а й за вплив маркетингу на здоров'я, харчову культуру та споживчі рішення. У цьому контексті важливим є застосування принципів етичного маркетингу, який розглядається як система практик, що ґрунтується на чесності, прозорості, відповідальному використанні даних і турботі про добробут споживачів [1]. Такий підхід мінімізує маніпулятивний вплив, запобігає викривленню харчових звичок і формує довіру до бренду.

Етичний маркетинг у сучасних умовах розглядається як ключовий інструмент формування довіри та відповідальності бренду перед суспільством. Як зазначає П. Мерфі: «Етичний маркетинг - це застосування моральних принципів у маркетинговій практиці, що забезпечує чесність, справедливість та відповідальність у всіх взаємодіях зі споживачами»

[3]. Такий підхід мінімізує маніпулятивний вплив, запобігає викривленню харчових звичок і сприяє розвитку культури відповідального споживання.

А. Крейн та Д. Маттен підкреслюють стратегічний вимір цього явища: «Етичний маркетинг — це не просто обмеження для бізнесу, а стратегічна перевага, що формує довіру та довгострокові відносини із зацікавленими сторонами» [2]. Таким чином, етичний маркетинг виступає не лише як система моральних норм, а й як конкурентна перевага, що забезпечує сталий розвиток компанії.

Етичний аналіз ринку кондитерської продукції передбачає оцінку не лише економічних параметрів попиту, а й соціальних наслідків маркетингових рішень. Оскільки солодощі є продуктом із підвищеною чутливістю до теми здоров'я, особливо у дітей та людей із харчовими обмеженнями, виробники мають враховувати ризики, пов'язані з надмірним споживанням та некоректними комунікаціями.

У цьому підході ключовими стають критерії етичності: відповідальне використання даних, коректність тверджень, соціальна чутливість комунікацій та уникнення маніпуляцій. Вони визначають рамки добросовісного просування кондитерських виробів та формують підґрунтя для стратегічної репутації бренду. У цьому контексті можна виокремити кілька ключових критеріїв:

- першим базовим етичним принципом є прозорість аналітики та відповідальне використання даних. Етичне дослідження ринку у кондитерській сфері має враховувати не лише попит, а й соціальний вплив продукту. Особливо важливим є врахування ризиків, пов'язаних із надмірним споживанням цукру. Всесвітня організація охорони здоров'я (WHO) наголошує: «Зменшення споживання вільних цукрів до менш ніж 10% від загальної енергетичної цінності раціону є ключовим для профілактики ожиріння та карієсу» [4]. Надмірне споживання цукру визначається як глобальний ризик для здоров'я населення [5]. Недопустимо використовувати приховані методи збору даних, маніпулятивні сегментації чи алгоритми, що стимулюють неконтрольовані покупки. Забезпечення чесності аналітичного процесу є передумовою відповідального позиціонування продукту та довіри споживачів.

- другим важливим аспектом є узгодженість маркетингових заяв із сучасними уявленнями про здорове харчування. Компанії повинні коректно трактувати тренди та уникати перебільшень: назви «без цукру», «натуральне», «еко» мають відповідати реальному складу; заборонено використовувати непідтвержені твердження («дієтичний», «корисний»). Неправдиві або перебільшені твердження — порушення етичних принципів та стандартів EU Food Information Regulation [6]. Особливий ризик — Health Washing (імітація корисності) - маркетингова практика, що імітує корисність продукту без науково

підтверджених доказів. Такий підхід суперечить етичним нормам і може вводити споживача в оману, особливо у сфері харчових продуктів [8]. Етична комунікація в цьому напрямі зменшує ризики введення споживача в оману та сприяє формуванню здорової харчової культури.

Третім критерієм є розуміння соціальної чутливості продукту та відповідальне врахування інтересів різних груп населення, означаючи урахування потреб дітей, людей із діабетом, алергіями, спеціальними дієтами; відмову від стереотипних, дискримінаційних чи некоректних повідомлень. Такий підхід формує довіру та підтримує репутацію виробника як соціально свідомого бренду.

Після визначення етичних критеріїв аналізу важливо перейти до стандартів формування маркетингової стратегії. Саме на цьому етапі компанії приймають рішення, які безпосередньо впливають на споживача: через упаковку, рекламу, позиціонування та конкурентну взаємодію. Для кондитерської продукції, яка є високоемоційним товаром та потенційно пов'язана з ризиками надмірного споживання, важливо забезпечити повну відповідність маркетингових практик принципам добросовісності. У межах цього підходу визначальними є три напрями:

1. Чесне маркування продукту. Маркування є першим каналом комунікації із покупцем, тому його прозорість — фундамент етики. Коректне маркування запобігає дезінформації та підсилює відповідальність виробника перед споживачем.

2. Відповідальне рекламне таргетування. Оскільки реклама кондитерських виробів значною мірою впливає на різні вікові групи аудиторії, необхідно враховувати їхню чутливість до маркетингових повідомлень (заборона образів, що формують залежність «чим більше — тим краще»; відмова від дитячих персонажів у рекламі висококалорійних продуктів; чесні та реалістичні зображення порцій).

3. Добросовісна конкуренція. Етична компанія вибудовує комунікацію на основі власних переваг, а не шляхом дискредитації інших учасників ринку. Уникнення прихованої дифамації конкурентів, узгодження рекламних заяв із фактичними властивостями продукту - формує чесні ринкові умови та сприяє здоровому змаганням між виробниками.

4. Цифрові інструменти маркетингу та етичні ризики. З активізацією онлайн-комунікацій етичні ризики маркетингу стали більш прихованими та впливовими. Тому цифрові стратегії потребують особливої уваги, адже вони дозволяють індикативно впливати на емоції, поведінку та персональні дані користувачів. Етичні вимоги визначають рамки допустимого впливу цифрових платформ.

5. Етичний вимір емоційного маркетингу. Емоційний маркетинг є традиційною складовою просування солодощів, адже апелює до радості, відпочинку, свята, родинних традицій. Проте саме тут з'являються ризики маніпуляцій, коли емоції використовуються для створення хибних асоціацій. Етичний підхід вимагає збереження балансу між творчою комунікацією та відповідальністю, зокрема:

- Візуальні матеріали повинні заохочувати помірність.
- Сторітелінг має бути автентичним і відповідати цінностям бренду.
- Заборонено формувати емоційну залежність через меседжі типу «солодке = щастя».

6. Етичний маркетинговий аудит. Щоб забезпечити системність та відповідальність маркетингових практик, компанії впроваджують етичний маркетинговий аудит — інструмент, що дозволяє оцінювати відповідність просування реальним властивостям продукту, а також вплив рекламних кампаній на споживачів. Такий аудит стає основою довгострокової репутації бренду:

7. Додаткові етичні напрями, що посилюють відповідальність компанії. Сучасний ринок вимагає від виробника не лише дотримання стандартів чесної реклами, а й ширшої відповідальності в екологічному, соціальному та поведінковому вимірах. Мона виокремети напрями значно підсилюють етичну позицію бренду.

- ESG та сталий маркетинг (використання екологічної упаковки та відповідальне управління відходами; чесні твердження про екологічність без «Green Washing»).

- Аналіз вразливих груп споживачів (окремі сегменти потребують адаптованих комунікацій: діти; люди з діабетом; споживачі з алергіями чи обмеженнями в харчуванні).

- Використання поведінкової економіки без маніпуляцій («Nudges» можна застосовувати лише для просування помірних і здорових рішень, а не для стимулювання надмірного споживання).

- Управління кризовими етичними ситуаціями (своєчасне реагування на невідповідність складу; комунікація у випадках харчових ризиків; відповідальність за контент партнерів та інфлюенсерів).

Отже, етичне просування кондитерської продукції — це багатовимірна стратегія, що охоплює якість, чесність, відповідальність та турботу про споживача. Компанії, які інтегрують етичні принципи у маркетингові практики — від аналітики до комунікацій — формують довгострокову довіру, підвищують цінність бренду й підтримують здорову харчову культуру. Етичний маркетинг у цій сфері — це не обмеження, а конкурентна перевага: він створює прозорі відносини зі споживачами та підтримує репутацію бренду в умовах високої ринкової чутливості.

Література

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2021. 720 p.
2. Crane A., Matten D. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 4th ed. Oxford University Press, 2016. 656 p.
3. Murphy P. E. Ethics in Marketing. New York: Routledge, 2018. 312 p.
4. World Health Organization. Guideline: Sugars Intake for Adults and Children. Geneva: WHO Press, 2015. 49 p.
5. World Health Organization. Marketing of Foods and Non-Alcoholic Beverages to Children: Policy Document. Geneva: WHO Press, 2022. 48 p.
6. EU Pledge Secretariat. Responsible Food Marketing: Annual Report. Brussels: EU Pledge, 2023. 36 p.
7. Hoyer W. D., MacInnis D. J. Consumer Behavior. 7th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 610 p.
8. UNICEF. Digital Marketing and Children: Risks, Opportunities and Responsibilities. New York: UNICEF, 2023. 52 p.

Калач Єлізавета
здобувачка IV курсу ОП «Маркетинг»
освітнього ступеня Бакалавр
Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
маркетингу та туризму Чуприна О.О.

ВПЛИВ КОЛЬОРУ НА СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДУ ТА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

У сучасному маркетинговому середовищі, де споживач щодня стикається з великою кількістю реклами, компанії прагнуть не лише привернути увагу, а й викликати емоційну реакцію. Саме тому дедалі більшого значення набуває нейромаркетинг — напрям, що досліджує, як мозок споживача реагує на маркетингові стимули (колір, звук, запах, форму тощо).

Метою нейромаркетингу є розуміння підсвідомих процесів прийняття рішень, які важко виявити за допомогою традиційних методів. Для цього застосовуються такі технології, як електроенцефалографія (EEG), функціональна магнітно-резонансна томографія (fMRI), аналіз мікроемоцій. Вони допомагають з'ясувати, які саме візуальні чи емоційні елементи стимулюють позитивне ставлення до бренду.

Дослідження показують, що до 90% швидких рішень покупців залежать від кольору.

Кожен відтінок викликає певні асоціації та емоції:

- червоний стимулює енергію, активність, почуття терміновості, тому часто використовується у знижках або акційних банерах (наприклад, Coca-Cola, Rozetka);
- синій асоціюється зі стабільністю, довірою та надійністю. Його використовують банки та ІТ-компанії (Visa, IBM, Monobank);
- зелений символізує екологічність, свіжість і гармонію — типowo для брендів здорового харчування або органічної косметики (Чиста лінія, Наша Ряба “Еко”);
- жовтий привертає увагу та викликає позитивні емоції, що робить його популярним у сфері громадського харчування (McDonald’s) [1].

Наукові дослідження доводять, що кольори активують лімбічну систему мозку, яка відповідає за емоції, тому вони безпосередньо впливають на формування прихильності до бренду. Важливу роль відіграє й культурний контекст: наприклад, білий колір у Європі символізує чистоту, а в Азії може асоціюватися з жалобою.

Отже, нейромаркетинг допомагає брендам використовувати кольори не інтуїтивно, а науково обґрунтовано, створюючи ефективні емоційні зв'язки зі споживачами. Колірна стратегія стає важливою складовою формування іміджу, впізнаваності та лояльності до бренду, що забезпечує конкурентні переваги на сучасному ринку.

Знання впливу кольорів допомагає маркетологам формувати не лише естетично привабливий, а й психологічно ефективний бренд. Саме через кольори компанії можуть передавати свої цінності, створювати певний настрій і викликати емоційний відгук у споживача. Наприклад, використання теплих кольорів у рекламі сприяє формуванню відчуття довіри та гостинності, тоді як холодні тони допомагають створити образ професійності й технологічності [3].

У межах нейромаркетингу колір розглядається не лише як елемент дизайну, а як потужний комунікативний інструмент, що впливає на підсвідомі реакції. Правильно підібрана палітра може підвищити впізнаваність бренду до 80%, а також вплинути на сприйняття ціни, якості чи навіть смаку продукту. Наприклад, дослідження показали, що споживачі вважають напої «солодшими», якщо вони подані в червоних або помаранчевих упаковках.

Крім того, нейромаркетинг дозволяє виявити відмінності у сприйнятті кольорів між різними групами споживачів. Вік, стать, національні традиції, навіть досвід користування продуктами можуть змінювати емоційний вплив кольору. Це відкриває можливості для створення більш персоналізованих маркетингових стратегій і візуальних рішень [2].

Отже, поєднання психології кольору та нейромаркетингових технологій дає змогу

підприємствам глибше зрозуміти своїх клієнтів і створювати комунікації, які працюють не лише на свідомому, а й на емоційному рівні. Завдяки цьому компанії підвищують ефективність рекламних кампаній, формують лояльність споживачів і зміцнюють свій бренд у свідомості аудиторії.

Таким чином, нейромаркетинг — це не просто інструмент аналізу поведінки покупця, а сучасна стратегія впливу на підсвідомість, що дозволяє перетворити звичайну покупку на емоційний досвід.

Література

1. Дослідження взаємодії кольору та форми упаковки й емоційної реакції споживачів
URL:

https://www.researchgate.net/publication/390205169_The_Role_of_Color_and_PackagingShape_on_Consumer_Emotional_Responses_A_Neuromarketing_Study_With_Eeg (дата звернення 11.12.2025).

2. Дослідження реакції мозку на кольорові стимули за допомогою EEG URL:
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8572309/> (дата звернення 11.12.2025).

3. Холодна Ю.Є. Світові практики розвитку брендів в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2760>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-37

Ланських А.Д.
здобувачка IV курсу ОП «Маркетинг»
освітнього ступеня Бакалавр
Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
маркетингу та туризму Чуприна О.О.

АРОМАМАРКЕТИНГ ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЦЬКІ РІШЕННЯ

В умовах сучасної економіки, перенасиченої візуальними стимулами, виникає явище "банерної сліпоти". Як зазначає у своєму огляді Кара Перніс з Nielsen Norman Group, споживачі свідомо чи несвідомо ігнорують переважну більшість рекламних повідомлень [1]. Це змушує бренди шукати альтернативні, глибші канали комунікації. Аромаркетинг, що базується на принципах нейромаркетингу, стає одним із ключових інструментів впливу на несвідомі рішення споживачів.

Ефективність аромамаркетингу має чітке нейробіологічне підґрунтя. На відміну від інших почуттів, сигнали від нюхових рецепторів мають прямий зв'язок з лімбічною системою мозку. Згідно з науково-популярною публікацією BrainFacts.org, нюхові сигнали потрапляють безпосередньо до амигдали (центр емоцій) та гіпокампу (центр пам'яті), минаючи таламус — "раціональний фільтр", через який проходить вся інша сенсорна інформація [2]. Це означає, що запах здатен миттєво викликати сильну емоційну реакцію та яскравий спогад ще до того, як людина встигає раціонально ідентифікувати сам аромат, що робить цей канал ідеальним для формування несвідомої прив'язки до бренду.

На практиці виділяються дві основні стратегії застосування ароматів: тактична та стратегічна.

1. Тактичний рівень фокусується на негайній, ситуативній стимуляції. Він використовує атмосферні аромати (напр., лаванда для релаксації) або доречні аромати. Як показали у своєму дослідженні Ерік Шпангенберг та його колеги, наявність приємного та доречного запаху у торговому приміщенні позитивно впливає на оцінку магазину та на наміри покупців [3].

2. Стратегічний рівень є глибшим. Тут аромат розробляється як унікальна частина ДНК бренду з метою формування довготривалої емоційної прив'язки. Наприклад, такі компанії, як Singapore Airlines (з їх фірмовим ароматом Stefan Floridian Waters), використовують єдиний запах у всіх точках контакту, щоб створити стійкий ольфакторний підпис бренду [4].

Ефективність аромамаркетингу залежить не лише від приємності аромату, але й від його конгруентності — відповідності бренду, продукту та контексту. На цьому наголошували ще Шпангенберг та колеги [3]. Більш того, дослідження Мітчелл, Кан та її колег продемонструвало, що недоречний аромат діє як "когнітивне втручання", що відволікає споживача та погіршує процес прийняття рішень [5]. Таким чином, неконгруентний запах може призвести до зворотного ефекту, погіршивши сприйняття бренду.

Отже, аромамаркетинг є науково обґрунтованим інструментом, що оперує на несвідомому рівні завдяки унікальній нейробіології нюху, яка забезпечує прямий зв'язок з емоційними та мнемонічними центрами мозку. Він дозволяє брендам формувати глибокий емоційний зв'язок, недоступний традиційним візуальним методам. Ключем до успішного застосування є не просто наявність приємного аромату, а його стратегічна інтеграція та конгруентність.

Література

1. Pernice K. Banner Blindness Revisited: Users Dodge Ads on Mobile and Desktop. Nielsen Norman Group. URL: <https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings/> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Making Sense of Scents: Smell and the Brain. BrainFacts. URL: <https://www.brainfacts.org/thinking-sensing-and-behaving/smell/2015/making-sense-of-scents-smell-and-the-brain> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Spangenberg E. R., Crowley A. E., Henderson P. W. Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors?. Journal of Marketing. 1996. Т. 60, № 2. С. 67. URL: <https://doi.org/10.2307/1251931> (дата звернення: 17.11.2025).
4. Scentsational Brands: 3 Companies Using Scent Branding & Ambient Scent | Reed Pacific Media. Reed Pacific Media. URL: <https://reedpacificmedia.com/scentsational-brands-3-companies-using-scent-branding-and-ambient-scent/> (дата звернення: 07.11.2025).
5. Mitchell D. J., Kahn B. E., Knasko S. C. There's Something in the Air: Effects of Congruent or Incongruent Ambient Odor on Consumer Decision Making. Journal of Consumer Research. 1995. Т. 22, № 2. С. 229. URL: <https://doi.org/10.1086/209447> (дата звернення: 10.11.2025).

Несімока А.М.
здобувач II курсу ОП «Маркетинг»
освітнього ступеня Магістр
Науковий керівник: д.н.держ.упр., професор кафедри
маркетингу та туризму,
Токарева В.І.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Результати досліджень доводять, що підприємства різних держав, в пошуках зростання власної конкурентоспроможності приділяють значну увагу розробці ефективних стратегій, зокрема щодо позиціонування, формуючи позитивне відношення цільової аудиторії, її лояльність, що на пряму впливає на прибутковість.

Сучасний світовий бізнес усвідомлює, що традиційні підходи вже не призводять до бажаних результатів. Тому, компанії запроваджують різні новації, коригуючи власні маркетингові стратегії.

Ринкова динаміка та посилення конкуренції на товарних ринках спонукає

замислитись над вирішенням, індивідуалізацією пропозицій, приділяючи значну увагу розвитку брендів.

Сьогодні саме брендинг вважається на світових ринках тим додатковим стратегічним нематеріальним активом в бізнесі, який здатний сформувати імідж, підвищити довіру споживачів і партнерів, збільшити присутність підприємства на ринку та підвищити його ефективність та прибутковість, навіть за складних економічних умов, виступаючи потужним інструментом позиціонування.

Лідери світового бізнесу мають значний досвід щодо формування власного позитивного іміджу та потужних брендів. Основний фокус – застосування сучасних технологій та новацій, що дозволяти дієво працювати над позиціонуванням товару та компанії в цілому на перспективних ринках, розробляти ефективні стратегії розвитку конкурентоспроможного бізнесу.

Підкреслимо, що для провідних компаній брендинг виступає однією зі стратегічних цілей позиціонування підприємств та складовою загальної маркетингової стратегії.

Зазначимо, що позиціонуючи себе на ринках, іноземні підприємства активно інвестують у цей інструмент значні суми. А його розвиток має системний характер, відстежуючи ринкові зміни та інноваційні процеси.

Тривалі закордонні практики успішності світових брендів показують, що їх розвиток почався з позиціонування сильного місцевого або національного бренду, нагромаджуючи власний досвід для виходу на глобальні ринки та подальших успіхів.

Вагомим фактором розвитку брендингу, як основи стратегії позиціонування підприємств на ринку, виступає його методичний базис. Компанії уважно відносяться до цього процесу як до технології, яка включає в себе комплекс специфічних методів, прийомів та способів позиціонування.

Наприклад, запропонована компанією «The Decision Shop» (Великобританія) технологія «Сутність бренду», сьогодні широко відома та активно використовується маркетинговими та рекламними агенціями.

Аналіз успішного позиціонування лідерів світового ринку – компаній «Coca-Cola» та «Red Bull» дозволяє констатувати, що компанії використовують ряд новацій в сфері стратегування (рис. 1) [1; 2, с.36].

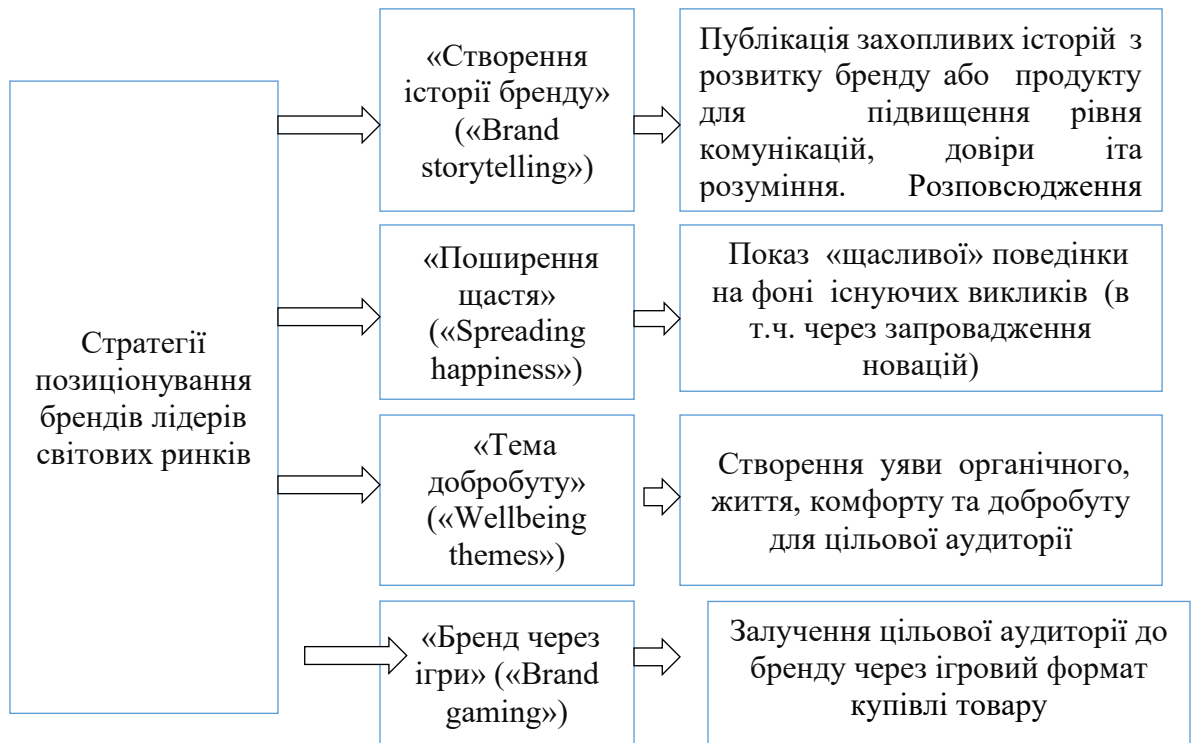


Рис.1. Стратегії позиціонування брендів - лідерів світових ринків

Джерело: сформовано на основі [1; 2, с.36].

Світові практики доводять, що базисом для формування ефективних стратегій позиціонування підприємств на ринку виступають маркетингові дослідження (конкурентів, споживацької поведінки та ін.), що дозволяє обґрунтовано запроваджувати нестандартні управлінські рішення та маркетингові інструменти впливу на цільові аудиторії, враховуючи їх бажання, потреби та настрої та адаптуючись до них.

Науковці справедливо відзначають, що «..не цінова політика, а знання природи емоцій вдихне життя в ринки» [1], звертаючи увагу на превалювання сьогодні «...управління попиту за допомогою технологій, що сприяють миттєвому прийняттю рішень» [3, с.92].

В численних дослідженнях [1; 4, с.23] підкреслюється той факт, що споживацька спільнота не завжди приймає рішення під впливом раціональності, зважаючи власні дії. Дуже часто превалюють різного ступеня емоції, що спричинені різними факторами (зображеннями, ароматами, звуками та ін.).

Досвід підприємств, які ефективно працюють на різних світових ринках доводить, що значна увага при формуванні стратегій позиціонування приділяється інструментам нейромаркетингу, що дозволяє, пливаючи на емоції споживачів, активно формувати необхідний споживчий образ та алгоритм потрібного впливу на нього.

Тому, досліджуючи емоції цільових споживачів, підприємства мають необхідний

арсенал впливу на їх органи почуттів через запах, музику, колір, викликаючи певні асоціації, формуючи імідж підприємства та відношення до бренду (позиціонуючи його як бажаний, унікальний тощо), пристосовуючи пропозиції компанії до споживацьких очікувань.

Слід констатувати, що у світовій практиці компанії, які позиціонують себе шляхом постійного посилення бренду, приділяють значну увагу вдосконаленню асортименту та товарі зокрема, запроваджують технологічні та організаційно-управлінські новації в свою діяльність.

Дослідження світового досвіду управління брендами дозволяє констатувати, що цей процес є складним за структурою, а його успішність напряду залежить від комплексності та системності заходів чотирикутника «формування» - «підтримка» - «збереження» - «розвиток» бренду.

Серед поширених управлінських векторів, які представляють інтерес для позиціонування брендів вітчизняних виробників, слід звернути увагу на такі, як:

- ціноутворення, яке базується на символічній цінності для цільового сегменту;
- інтеграція комунікативних інструментів бренду та створення єдиного органічного образу;
- узгодження бізнес-процесів та оптимізація витрат на маркетингові комунікації;
- застосування додаткових форм позиціонування бренду.

Зазначимо, що серед форм просування та позиціонування бренду, які використовуються в закордонних практиках слід виокремити такі, як:

- ко-брендинг, який передбачає стратегічне поєднання окремих брендів, які кооперуються для випуску спільного продукту з вищою доданою вартістю;
- створення дочірніх брендів;
- запровадження системи PLM (Private Label Manufacturer), що реалізується шляхом виробництва товарів іншим виробником, що завоював споживацьку довіру на ринку (під замовлення власника товарної марки) та за умови продажу під брендом цього власника.

Представляє інтерес той факт, що більшість лідерів світових ринків компанії сьогодні позиціонують себе як багатобрендові, що дозволяє їм посилювати рівень конкурентоспроможності шляхом взаємного доповнення брендів, управляючи пакетом брендів, орієнтованих на різних цільових споживачів та сегменти ринку.

Позитивний результат зарубіжних практик доводить, що цифровізація та запровадження цифрових технологій в сфері позиціонування та брендингу (віртуальна реальність, роботизація, удосконалені пошукові системи тощо) дозволяє підвищити ефективність та доступність прямої взаємодії з цільовою аудиторією, що дозволяє

максимально врахувати споживацькі потреби та втілити ціннісні характеристики; підвищити зручність отримання необхідної інформації в реальному часі, в тому числі через соціальні мережі.

Отже, узагальнюючи провідний зарубіжний досвід підкреслимо, що спільною ознакою успішного позиціонування є застосування стратегічного підходу, який передбачає формування фірмами стратегії, що дозволяє сформувавши цілі позиціонування та розвитку бренду, визначити основні вектори для їх досягнення, механізми, інструменти, підготувати та узгодити план перспективних заходів, спрямованих на підвищення рівня споживацької довіри.

Література

1. Касич А., Рафальська І. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

2. Грабович І. В. Світові тенденції застосування інструментів цифрового маркетингу. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2022. № 42. С. 34–41.

3. Чуприна О.О., Несімока А.М. Використання потенціалу територіального маркетингу для розвитку туристичної дестинації. Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом», (Київ, 26 вересня 2023 р.). Київ: МДУ, 2023. С.91-93.

4. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Комплексний аналіз ролі концепції бренду у формуванні бізнес-стратегії. Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С. 21–26. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.3> (дата звернення: 15.11.2025).

Образцова Валерія,
здобувачка ОП «Туризм»
освітнього рівня Бакалавр, II курс
кафедри маркетингу та туризму
Науковий керівник: д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу та туризму Балабаниць А. В.

БЕЗПЕКА АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ

У ХХІ столітті цивільна авіація це не просто вид транспорту, а основа світової взаємодії, у вигляді туризму, дипломатії, торгівлі, гуманітарного реагування, тощо. Авіація -

один із найважливіших винаходів людства, який радикально змінив способи переміщення людей і товарів. Але ще на початку ХХ століття не існувало поняття «цивільна авіація». Її розвиток почався після закінчення Першої світової війни, коли на Паризькій мирній конференції у 1919 році було запроваджено Паризьку конвенцію про регулювання повітряної навігації для виконання безпечних авіаперельотів з однієї країни в іншу [5, с. 214-219].

Перші туристичні використання літаків почалися у 1920-1930-х роках у Європі та США. Авіаперевезення дозволили туристам швидко і з комфортом діставатися популярних курортів, міст і культурних центрів. Поступово авіація перетворилася на невід'ємний елемент туризму, який стимулював розвиватись готельний бізнес, туристичні агентства і маркетингові програми, спрямовані на залучення пасажирів.

З ростом популярності авіаперевезень виникла потреба у стандартизації та регулюванні польотів для забезпечення безпеки пасажирів. У грудні 1944 року у м. Чикаго (США) представники понад 50-ти країн підписали Чиказьку конвенцію, яка стала головним документом в сфері авіації та запровадила Міжнародну організацію цивільної авіації (ІКАО). ІКАО визначила міжнародні стандарти і норми безпеки, технічного обслуговування літаків, організації польотів і підготовки персоналу. Дотримання цих стандартів стало критерієм надійності авіакомпаній і базовим елементом їхнього іміджу на ринку. Для того, щоб посилити контроль всіх норм та обов'язків було сформоване Міжнародне повітряне право, яке регулює відносини між суб'єктами цього права щодо визначення статусу, встановлення режиму повітряного простору з метою забезпечення ефективного та безпечного користування, а також

у сфері організації та здійснення міжнародних повітряних перевезень, експлуатації, ремонтних робіт та протидії актам незаконного втручання [4, с. 17-21].

Сьогодні авіаційні перевезення є ключовим елементом сучасного туризму, які забезпечують мобільність туристів по всьому світу. Безпека польотів визначає вибір туристичного продукту і формує довіру до авіакомпаній та країни, куди прямує турист. У сучасному маркетингу туризму безпека - це не лише технічний аспект, а й важливий маркетинговий інструмент, який впливає на імідж авіакомпанії та лояльність споживачів. Туристи обирають перевізників із надійною історією без інцидентів, дійсними сертифікатами на сучасні літаки і прозорою політикою щодо безпеки.

Для авіакомпаній та туроператорів активна демонстрація високих стандартів безпеки є найефективнішим інструментом для побудови довгострокової довіри. Використання міжнародних сертифікатів і стандартів, як ІАТА (Міжнародна асоціація повітряного транспорту), ІОСА (Аудит операційної безпеки Міжнародної асоціації повітряного

транспорту IATA) та EASA (Європейське агентство з авіаційної безпеки), підвищують довіру пасажирів і демонструють відповідальність авіакомпаній [2, с. 21-26].

Інформаційна підтримка безпеки надає вільний доступ туристам дізнатися про технічні характеристики літаків, процедури обслуговування, страхування, супровід пасажирів і кризовий менеджмент у разі надзвичайних ситуацій. Високий рівень безпеки дозволяє авіакомпаніям використовувати цей фактор як конкурентну перевагу, підвищувати лояльність туристів і рентабельність туристичних продуктів.

Туристи зазвичай обирають відомі авіакомпанії з чистою репутацією та відсутністю авіаційних інцидентів. Надійність авіаперевезень сприяє зростанню ринкової частки компанії та залученню туристів у ту чи іншу країну. А у разі порушення встановлених норм, зростають репутаційні втрати. Вони можуть виникнути через аварії, недотримання стандартів безпеки, і як результат це призведе до зниження попиту на туристичні послуги і негативно вплине на саму авіакомпанію та туристичний бренд країни [1, с. 171-179].

Маркетингові програми авіакомпаній інтегрують безпеку у свої стратегії. Наприклад, позиціонують компанію як надійну, проводять PR-кампанії, інформують про заходи безпеки, демонструють партнерство з туристичними агентствами та надають якісне страхування пасажиром, а також впроваджують додаткові послуги, які створюють переліт комфортним.

Високі стандарти безпеки можуть ефективно виправдати високу ціну туристичного продукту або послуг преміум-класу. Маркетингова стратегія має підкреслювати, що підвищена вартість відображає мінімізацію ризиків та гарантію найвищого рівня контролю якості. Таким чином, безпека перетворюється з витратної статті на додану вартість для споживача.

Ефективність інтеграції безпеки в маркетингову стратегію оцінюється за такими показниками, як кількість рейсів без інцидентів, наявність сертифікацій та нагород, відгуки пасажирів, обсяг продажу туристичних послуг та частка ринку. Контроль за дотриманням стандартів безпеки дозволяє підвищити конкурентоспроможність авіакомпанії, рентабельність та якість туристичного продукту.

Крім того, авіакомпанії повинні впроваджувати кризовий маркетинг і управління ризиками. Підготовка до непередбачуваних ситуацій, таких як технічні неполадки, погодні умови або надзвичайні події, дозволяють оперативно інформувати туристів, надавати компенсації та підтримку, або можливість надати привілеї у майбутніх авіаперелітах, чим і збережуть довіру клієнтів [3, с. 275-283].

Отже, безпека авіаперевезень є стратегічним елементом маркетингу туристичних продуктів. Вона формує довіру туристів, позитивний імідж авіакомпаній і країни та сприяє

зростанню туристичних потоків. Інтеграція безпеки у маркетингову політику дозволяє підвищити прибутковість, конкурентоспроможність і якість туристичного продукту, що робить її невід’ємною складовою сучасного туризму.

У туристичному бізнесі XXI століття Безпека дорівнює Якості. Компанії, які активно, прозоро та інтегровано демонструють свою відданість найвищим стандартам безпеки, отримують стійку конкурентну перевагу, формують довгострокову лояльність клієнтів та забезпечують сталий розвиток свого туристичного продукту.

Література

1. Балабанов Г.В., Ткачук Л.М. Аналіз процесів взаємодії у системі авіація-туризм. Науковий вісник Ін-ту міжнародних відносин НАУ. Серія: Економіка, право, політологія, туризм. – К.: Вид-во «НАУ-друк», 2010. Вип. 1. С. 171–179.

2. Безпека цивільної авіації як комплексне поняття / А. В. Філіппов // Юридичний вісник. Серія: Повітряне і космічне право. 2007. № 4. С. 21–26.

3. Войтушенко О. Новітні підходи до сучасних туристичних авіаційних перевезень. Наукові записки Київського університету туризму, економіки і права. Серія: філософські науки. 2011. Вип. 11. С. 275–283.

4. Григоров О. М. Міжнародне повітряне право: підручник, Київ : Фенікс, 2023. 166 с.

5. Григоров О. М. Перші міжнародні інституції у сфері цивільної авіації. Право і суспільство. 2020. № 2, ч. 3. С. 214–219.

Полонська Єва,
здобувачка ОП «Туризм»
освітнього рівня Магістр, I курс
кафедри маркетингу та туризму
Науковий керівник: д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу та туризму Балабаниць А. В.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЙ

Цифрова трансформація-це фундаментальна зміна діяльності компанії, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Вона дозволяє покращувати взаємодію з клієнтами, підвищувати ефективність процесів і створювати нові джерела доходу. У сучасних умовах глобальної конкуренції цифрова трансформація стає не просто опцією, а необхідністю для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Дослідження показують, що компанії, які активно впроваджують цифрові стратегії,

демонструють значно вищу продуктивність і швидше адаптуються до змін ринку.

Цифрова трансформація охоплює не лише технологічну модернізацію, а й перебудову внутрішніх процесів, зміни корпоративної культури, розвиток компетенцій персоналу та нові підходи до взаємодії з клієнтами через цифрові канали. Компанії формують цифровий слід у вигляді даних про транзакції, поведінку споживачів і ефективність обладнання, які потім використовуються для прийняття рішень і персоналізації пропозицій. Це дозволяє створювати унікальну цінність для клієнта, що стає джерелом конкурентної переваги.

Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищувати операційну ефективність за рахунок автоматизації рутинних процесів, оптимізації логістики та використання хмарних сервісів. Це знижує витрати, пришвидшує процеси і дає змогу масштабувати бізнес без значних капіталовкладень. Крім того, цифрові інструменти дозволяють створювати персоналізовані пропозиції, підвищувати лояльність клієнтів і їх утримання, що збільшує конверсію та середній чек. Використання великих даних та машинного навчання допомагає прогнозувати попит, оптимізувати ціни та швидко реагувати на зміни ринку.

Цифрова трансформація формує єдину екосистему, де технології, дані та бізнес-процеси інтегровані. Компанії отримують змогу швидше виводити нові продукти на ринок, забезпечувати гнучкість бізнесу і захищати дані клієнтів та інтелектуальну власність. Гнучкі крос-функціональні команди підвищують прозорість процесів і швидкість прийняття рішень.

Серед технологій, які активно використовуються у процесі цифрової трансформації, можна виділити штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, хмарні обчислення, CRM-, ERP- та WMS-системи, автоматизацію, робототехніку, блокчейн, доповнену та віртуальну реальність. Поєднання цих рішень дозволяє створювати нові бізнес-моделі, підвищувати операційну ефективність та формувати додаткові джерела доходу.

Розробка цифрової стратегії є ключовою умовою успішної трансформації. Вона передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення цілей трансформації, вибір технологій, планування ресурсів і оцінку результатів. Ефективна стратегія включає також управління змінами, навчання персоналу та адаптацію корпоративної культури.

Переваги цифрової трансформації включають підвищення продуктивності, зниження витрат, покращений клієнтський досвід, швидший вихід на ринок, гнучкість бізнесу і створення нових джерел доходу. Разом із тим існують ризики: високі початкові витрати, потреба в перепідготовці персоналу, загрози кібербезпеки та складність управління масштабними змінами.

Успішним прикладом цифрової трансформації є Група Метінвест, яка змогла

інтегрувати цифрові технології у всі бізнес-процеси, підвищити ефективність виробництва та створити нові джерела цінності для клієнтів. Для цього компанія створила Metinvest Digital-єдиний ІТ-партнер холдингу, що розробляє і впроваджує комплексні цифрові рішення для понад 30 підприємств. Було впроваджено масштабні SAP-рішення для автоматизації управлінських та виробничих процесів, інтеграцію CRM і ERP для оптимізації продажів та роботи з клієнтами, а також AI-системи і комп'ютерний зір для автоматичного контролю якості продукції. Крім того, компанія застосовує RPA і process mining для автоматизації бізнес-процесів і міграцію ІТ-інфраструктури до хмарних платформ, що забезпечує гнучкість, кібербезпеку та економію ресурсів [3]. Ці кроки дозволили Metinvestу підвищити продуктивність, знизити витрати, покращити якість продукції та оптимізувати взаємодію з клієнтами, що є яскравим прикладом того, як цифрова трансформація стає стратегічною конкурентною перевагою.

Іншим прикладом успішної цифрової трансформації є компанія Нова Пошта, яка впровадила мобільний додаток для відстеження посилок, онлайн-оплати та сповіщень про доставку, автоматизовані сортувальні центри та аналітику великих даних для оптимізації маршрутів. Завдяки цьому вдалося скоротити час обробки посилок на 40%, підвищити точність доставки до 98% і залучити понад 5 мільйонів користувачів мобільного додатку (2022 р.) [4]. Ці зміни значно покращили клієнтський досвід, оптимізували бізнес-процеси та зміцнили лідерські позиції компанії на ринку логістики.

Цифрові стратегії компаній охоплюють різні напрямки, від автоматизації процесів до створення цифрових платформ та екосистем. Вони спрямовані на підвищення операційної ефективності, покращення клієнтського досвіду, оптимізацію прийняття рішень та розвиток інноваційних бізнес-моделей. Для наочності узагальнені основні цифрові стратегії та їхні конкурентні переваги наведено в таблиці 1:

Таблиця 1

Приклади цифрових стратегій та їхній вплив на конкурентні переваги підприємств

Цифрова стратегія	Сфера впливу	Конкурентна перевага
Автоматизація процесів (RPA)	Операційна ефективність	Зниження операційних витрат, підвищення швидкості та точності виконання рутинних завдань.
Персоналізація на основі AI/ML	Клієнтський досвід	Підвищення лояльності клієнтів та їх утримання за рахунок гіперрелевантних пропозицій. Вища конверсія.
Впровадження хмарних рішень	Масштабованість та гнучкість	Гнучкість бізнесу, швидкий вихід на нові ринки без значних капітальних інвестицій. Зниження ризиків.

Предиктивна аналітика (Big Data)	Прийняття рішень	Точне прогнозування попиту, оптимізація запасів та ціноутворення. Можливість швидко реагувати на зміни.
Створення цифрових платформ/екосистем	Інновації в бізнес-моделі	Нові джерела доходу, блокування конкурентів, створення довгострокових партнерських зв'язків.

Отже, цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності сучасних компаній. Вона дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність та ефективність прийняття рішень, а також покращувати клієнтський досвід завдяки персоналізації та цифровим сервісам. Інтеграція технологій, даних і бізнес-процесів у єдину цифрову екосистему забезпечує гнучкість, швидку адаптацію до ринкових змін та формує стійкі конкурентні переваги. Компанії, що успішно впроваджують цифрові стратегії, здатні утримувати лідерські позиції, створювати нові джерела доходу та забезпечувати довгостроковий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Література

1. Андрущенко І. О. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємств. Економічний дискурс. 2021. № 3. С. 109–114.
2. Мельник Т. М. Цифрова трансформація управління підприємством: виклики та можливості. Бізнес-Інформ. 2022. № 8. С. 37–43.
3. Metinvest Digital. (2025). Metinvest Digital: How a Ukrainian IT Company Is Transforming Industry in Times of War. Metinvest Media.
<https://metinvest.media/en/page/metinvest-digital-yak-ukrainska-t-kompanya-transformu-promislovst-u-chasi-vyni>
4. Nova Poshta LLC. (2023). Sustainable Development Report 2022. Nova Poshta.
[https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20\(1\).pdf](https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20(1).pdf)

Шевчук Андрій
здобувач ОП «Маркетинг»
освітнього рівня Бакалавр, IV курс
кафедри маркетингу та туризму
Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
маркетингу та туризму Аракелова І.О.

СУЧАСНА МІГРАЦІЙНА КРИЗА ЯК ЗАГРОЗА БЕЗПЕКИ ЖИТТЯ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Актуальним викликом сьогодення є масштабні міграційні процеси, що виникли внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну. З 24 лютого 2022 року українська міграція набрала безпрецедентного характеру: за короткий проміжок часу десятки мільйонів людей були змушені покинути місця проживання, що перетворило Україну на один із найбільших центрів вимушеної міграції у світі. Сьогодні країна одночасно виступає джерелом міграційних потоків, транзитною територією та простором внутрішньої релокації населення та бізнесу.

Міграційні процеси впливають на всі рівні суспільного життя. Вони змінюють структуру ринку праці, демографічні пропорції, регіональну економіку, споживчі ринки та систему соціальних гарантій. В умовах війни міграція перестала бути виключно економічним вибором і набула характеристик захисної поведінки населення, коли основним мотивом є безпека життя, доступ до медичного обслуговування, освіти та психологічної підтримки.

Одним із ключових факторів сучасної української міграції є небезпека та військова загроза. Постійні обстріли, окупація та руйнування цивільної інфраструктури унеможливають повноцінне проживання мільйонів громадян. За даними міжнародних організацій, станом на 2023–2024 рр. за кордоном перебуває від 4 до 6 млн українських громадян, більшість з яких — жінки та діти. Водночас понад 5 млн осіб перемістилися всередині країни, що створює значні регіональні дисбаланси.



Рис. 1. Щомісячна кількість перетинів кордону громадянами України на кордонах з Польщею, Угорщиною, Республікою Молдова, Словаччиною та Румунією (2022-2025)

Економічний вимір міграції також зазнав трансформації. Якщо до 2022 року домінували мотиви трудової міграції та пошуку кращих умов працевлаштування, то нині міграція супроводжується потужним відтоком людського капіталу, особливо спеціалістів ІТ-сфери, медицини, освіти та промислових професій. Це створює довгостроковий ризик посилення дефіциту кадрів та зниження продуктивності економіки після завершення війни. У низці країн ЄС сформувався стабільний попит на українських спеціалістів, що активізує конкуренцію за робочу силу та ускладнює можливості реінтеграції мігрантів в українську економіку.

Повернення українських громадян у країну після перемоги можливе лише за умови створення безпечного середовища, відновлення інфраструктури, конкурентного рівня оплати праці, а також доступу до житла та соціальних послуг. Важливими є державні програми підтримки релокації бізнесу, грантові ініціативи для відкриття власної справи та стимули для інвестицій у відновлення деокупованих територій. Проте ці заходи мають бути системними і довгостроковими, а не фрагментарними.

Не менш значним залишається політико-безпековий аспект. Масове переселення ускладнює адміністрування соціальних систем, впливає на виборчу географію, створює виклики в інтеграції біженців у нові суспільства та формує напругу між країнами щодо фінансування гуманітарних програм. В окремих випадках міграція стає інструментом інформаційних та гібридних атак: шантаж потоками біженців, використання дезінформації щодо приймаючих країн тощо.

Отже, сучасна міграційна криза в Україні є не лише наслідком військового вторгнення, а й фактором довгострокової економічної та демографічної нестабільності. Її подолання потребує міждержавної координації, міжнародної підтримки та впровадження комплексної національної політики: від безпекових гарантій — до програм повернення людського капіталу та створення умов для сталого розвитку українських громад.

Література

1. Forced Displacement Abroad URL: https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/forced-displacement-abroadv1-1.pdf?utm_source=chatgpt.com
2. Forced displacement from and within Ukraine: Profiles, experiences, and aspirations of affected populations https://euaa.europa.eu/sites/default/files/publications/2022-11/2022_11_09_Forced_Displacement_Ukraine_Joint_Report_EUAA_IOM_OECD_0.pdf
3. Аракелова І.О. Аналіз процесів внутрішньої вимушеної міграції в Україні з врахуванням сучасних реалій URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-58-70](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-58-70)
4. Досвід вимушеного переміщення за кордон та думки про повернення в Україну URL: <https://cedos.org.ua/researches/dosvid-vymushenogo-peremishhennya-za-kordon-ta-dumky-pro-povernennya-v-ukrayinu>

СЕКЦІЯ

«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

Тарасенко Денис,
д.е.н., професор кафедри публічного управління та адміністрування
Маріупольський державний університет
Мацука Вікторія
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та фінансів
Маріупольський державний університет
Рочняк Катерина,
2 курс, другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів»
Маріупольський державний університет

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Розвиток міжнародних інфраструктурних проєктів є одним із ключових чинників соціально-економічного зростання прикордонних регіонів України. В умовах європейської інтеграції особливого значення набуває здатність регіонів ефективно залучати міжнародні фінансові ресурси, впроваджувати сучасні управлінські практики та забезпечувати прозорість реалізації проєктів. Закарпатська область, як один із найбільш інтегрованих у транскордонну співпрацю регіонів, виступає показовим прикладом застосування таких інструментів.

Метою дослідження є узагальнення та систематизація основних інструментів і механізмів реалізації міжнародних інфраструктурних проєктів розвитку, а також визначення їх впливу на сталий розвиток прикордонних територій України.

Одним із головних джерел фінансування міжнародних інфраструктурних проєктів розвитку є грантові програми Європейського Союзу та міжнародних фінансових організацій. Вони забезпечують залучення безповоротних коштів для модернізації транспортної, енергетичної, цифрової, соціальної та екологічної інфраструктури.

Для Закарпатської області особливе значення мають програми INTERREG Europe, Hungary–Slovakia–Romania–Ukraine ENI CBC, Danube Transnational Programme, а також фінансові інструменти Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкції та розвитку і Програми розвитку ООН. Їхня реалізація спрямована на посилення регіональної співпраці, підвищення економічної конкурентоспроможності та інтеграцію прикордонних регіонів України до європейського простору [3].

Фінансування таких проєктів здійснюється на конкурсній основі та передбачає обов'язкове співфінансування з боку державних або місцевих органів влади, що, як правило, становить 10–20 % загальної вартості проєкту. Це сприяє підвищенню відповідальності всіх учасників та раціональному використанню ресурсів.

Особливе місце серед фінансових інструментів займають грантові програми, орієнтовані на розвиток «зеленої» та цифрової інфраструктури. Проєкти з енергоефективності, управління відходами, розвитку «розумних» транспортних систем і цифрових платформ муніципального управління активно підтримуються фондами Green Climate Fund, Horizon Europe та UNDP [1].

Завдяки цим програмам у Закарпатській області реалізуються проєкти з термомодернізації громадських будівель, модернізації систем водопостачання, створення туристичних кластерів та реконструкції пунктів пропуску на кордоні з країнами ЄС. Таким чином, гранти виконують не лише фінансову, а й інституційну функцію, сприяючи впровадженню європейських стандартів управління проєктами [2].

Важливим інструментом реалізації міжнародних інфраструктурних проєктів є публічно-приватне партнерство (PPP). Відповідно до законодавства України, ця форма співпраці передбачає об'єднання ресурсів держави та приватного сектору для фінансування, будівництва й експлуатації інфраструктурних об'єктів [6;7].

Перевагами PPP є залучення додаткових інвестицій, підвищення ефективності управління, оптимізація бюджетних витрат і забезпечення довгострокового економічного ефекту. Для Закарпатської області цей механізм є особливо актуальним у сферах транспортно-логістичної інфраструктури, енергетики, туризму та житлово-комунального господарства [5].

Публічно-приватне партнерство може реалізовуватися у формі концесій, спільної діяльності, договорів управління або створення спільних підприємств. Водночас подальший розвиток цього інструменту потребує вдосконалення законодавчих гарантій, процедур відбору партнерів та механізмів контролю виконання зобов'язань.

Невід'ємною складовою управління міжнародними інфраструктурними проєктами є система моніторингу та оцінки ефективності. Вона базується на поєднанні кількісних і якісних показників, серед яких рівень освоєння коштів, дотримання графіків реалізації, економічна віддача, соціальний та екологічний ефект [4].

Важливу роль відіграє управління ризиками, що включає фінансові, адміністративні, технічні, соціальні та екологічні ризики. Для їх мінімізації застосовуються диверсифікація джерел фінансування, страхування, розподіл ризиків між партнерами та незалежний аудит.

Ефективна реалізація міжнародних інфраструктурних проєктів у прикордонних регіонах України ґрунтується на комплексному використанні фінансових, організаційних, інституційних і контрольних механізмів. Поєднання грантових програм ЄС, публічно-приватного партнерства та сучасних систем моніторингу створює умови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності Закарпатської області. У контексті європейської інтеграції такі інструменти стають важливим чинником модернізації інфраструктури та соціально-економічного зростання прикордонних територій України.

Література

1. На Закарпатті реалізують низку важливих проєктів у рамках транскордонного співробітництва. 2025. Буковинський університет. URL: <https://buvrtysa.gov.ua/newsite/?p=18701> (дата звернення: 27.11.2025).
2. На Закарпатті розроблять першу кластерну систему управління відходами. 2025. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1060704.html> (дата звернення: 27.11.2025).
3. Рішення Закарпатської обласної ради № 1095. Про продовження дії Програми фінансового забезпечення проєктів міжнародної технічної допомоги Закарпатської області на 2021-2023 роки у 2024 році. URL: https://zakarpatt-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/15_sesion/rish_1095.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
4. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9069> (дата звернення: 27.11.2025).
5. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року. URL: https://zakarpatt-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/17_sesion/rish1216.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
6. Транскордонне співробітництво Закарпаття: проблеми та перспективи розвитку [Матеріали / дослідження] / А. М. Домище-Медяник. Ужгород: УжНУ. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstreams/50da9484-4049-4bbb-a412-6de8e1c83373/download> (дата звернення: 27.11.2025).
7. Управління проєктами: навч. посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей) / В.Я. Омельченко, Д.Л. Тарасенко, В.М. Мацука, М.О. Горбашевська, О.Г. Ткаченко, В.С. Коверза. Київ: МДУ. 2025. 301 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286> (дата звернення: 27.11.2025).

Тарасенко Денис,
д.е.н., професор кафедри публічного управління та адміністрування
Маріупольський державний університет
Зелінська Марина
к.політ.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Маріупольський державний університет
Сорокіна Анастасія,
2 курс, другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів»
Маріупольський державний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РОЗРОБЦІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Післявоєнна відбудова України передбачає реалізацію масштабних інфраструктурних інвестиційних проєктів у сферах енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства та соціальної інфраструктури. Такі проєкти реалізуються в умовах підвищеної невизначеності, безпекових загроз, фінансових обмежень і нестабільності нормативно-правового середовища, що істотно підвищує рівень ризиків на всіх етапах їх життєвого циклу [1; 2]. За цих умов ефективне управління ризиками стає визначальним чинником досягнення запланованих результатів, залучення міжнародного фінансування та забезпечення стійкості відновлювальних процесів [3].

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування практичних напрямів удосконалення управління ризиками при розробці інфраструктурних інвестиційних проєктів у контексті післявоєнної відбудови України.

Інфраструктурні інвестиційні проєкти характеризуються значними обсягами капіталовкладень, тривалим життєвим циклом, високим рівнем суспільної значущості та багатосуб'єктністю [3]. У післявоєнний період їх реалізація ускладнюється додатковими факторами, зокрема ризиками безпеки, дефіцитом ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів і необхідністю координації з міжнародними донорами та фінансовими організаціями [1].

Особливістю проєктів відбудови є переважання відновлювальних та реконструкційних робіт, що потребують оперативного планування та адаптивного управління. Життєвий цикл таких проєктів часто зазнає змін, оскільки окремі фази можуть реалізовуватися паралельно, а управлінські рішення ухвалюються в умовах обмеженої та неповної інформації [2]. Це зумовлює необхідність інтеграції ризик-менеджменту на всіх етапах проєкту – від ініціації до введення об'єкта в експлуатацію.

Управління ризиками проєкту являє собою системний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання та реагування на ризики з метою мінімізації негативних наслідків і використання потенційних можливостей [2]. Відповідно до підходів PMI та стандарту ISO 31000, ризик-менеджмент має бути інтегрованим у загальну систему управління проєктом та базуватися на принципах системності, безперервності й адаптивності [4; 5].

Для інфраструктурних інвестиційних проєктів у післявоєнний період доцільно виокремлювати такі ключові групи ризиків: технічні, фінансові, політичні та регуляторні, логістичні, а також воєнні й форс-мажорні ризики, пов'язані з безпековою ситуацією [3; 1]. Аналіз ризиків здійснюється з використанням якісних та кількісних методів. Якісний аналіз дозволяє визначити пріоритетність ризиків за критеріями ймовірності та впливу, тоді як кількісний – обґрунтувати розміри резервів і оцінити можливі фінансові втрати за допомогою сценарного аналізу та показників очікуваної грошової вартості [6; 7].

Важливу роль у забезпеченні ефективності інфраструктурних проєктів відіграє застосування міжнародних стандартів управління ризиками, зокрема ISO 31000 та PMBOK [4; 5]. Їх імплементація є передумовою залучення фінансування міжнародних фінансових організацій і донорів, які висувають підвищені вимоги до прозорості процедур, документування ризиків та наявності систем моніторингу [3].

Застосування міжнародних практик дозволяє підвищити керованість проєктів, забезпечити узгодженість управлінських рішень і знизити рівень невизначеності в умовах післявоєнної відбудови. Особливого значення набуває використання ключових індикаторів ризику та цифрових інструментів контролю, що відповідають вимогам донорських організацій [8; 10].

На основі аналізу проєкту «RePower» ПрАТ «НЕК «Укренерго» обґрунтовано доцільність формування комплексної моделі управління ризиками, що поєднує міжнародні стандарти з національними протоколами безпеки [9]. Така модель передбачає ведення централізованого реєстру ризиків, регулярний моніторинг ключових індикаторів ризику та застосування цифрових платформ для аналізу сценаріїв розвитку подій [8].

Цифровізація процесів ризик-менеджменту, зокрема використання систем SAP, Microsoft Project Online та аналітичних платформ Power BI, сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, зниженню впливу людського фактора та підвищенню прозорості звітності для міжнародних партнерів [8; 9].

Управління ризиками є критично важливою складовою розробки та реалізації інфраструктурних інвестиційних проєктів у період післявоєнної відбудови України. Інтеграція міжнародних стандартів ризик-менеджменту, адаптація методичних підходів до

умов підвищеної невизначеності та впровадження цифрових інструментів дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкість відновлювальних процесів [3; 1]. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розвиток інструментів кількісного аналізу воєнних ризиків та механізмів їх страхування.

Література

1. Шурда К. Є. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків // *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 64–72. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/226622> (дата звернення: 03.11.2025).
2. World Bank. Interim Guidance Note: Systematic Operations Risk-Rating Tool (SORT). Washington, DC, June 25, 2014. 23 p. URL: https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/SORT_Guidance_Note_11_7_14.pdf (accessed: 05.11.2025).
3. Про міжнародну технічну допомогу : Закон України від 09.02.2014 № 10794. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/10794.html> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Butković D., Sjekavica Klepo M., Rastovski T. Infrastructure projects classification – sustainable development perspective. *Proceedings of the 5th IPMA SENET Project Management Conference (SENET 2019)*. 2019. P. 68–75. DOI: 10.2991/senet-19.2019.12. URL: <https://www.atlantis-pess.com/article/125925963.pdf> (дата звернення: 12.08.2025).
5. Харчук О., Іваниченко В. Інфраструктурні проєкти: сутність, види та їх значення для транспортної галузі України. *Економіка і управління*. 2019. Вип. 43–44. С. 90–98. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/139> (дата звернення: 11.08.2025).
6. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/153-2002-п> (дата звернення: 13.09.2025).
7. Інформаційно-довідкові матеріали щодо міжнародної технічної допомоги. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=60b916e3-d383-4560-a50d-5b48af9d810c&title=Informatsiino-dovidkoviMaterialiSchodoMtd> (дата звернення: 19.09.2025).
8. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Чинний від 2019–01–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 24 с. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 29.09.2025).

9. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Newtown Square, PA : PMI, 2017. 756 p. URL: <https://trainupinstitute.com/wp-content/uploads/2022/03/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK%C2%AE-Guide%E2%80%93Sixth-Edition-Project-Management-Institute-2017.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

10. Гавриш О. А., Мельникова В. А. Роль проектного ризику в загальній системі ризик-менеджменту // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17 травня 2021 р.). Київ, 2021. С. 50–51. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230456> (дата звернення: 30.10.2025).

Кольвах Микита,
здобувач вищої освіти IV курсу
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування».
Маріупольський державний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізаційні процеси та глибинні суспільні зрушення в Україні зумовлюють необхідність якісного оновлення системи державного управління на засадах демократичних цінностей, відкритості, підзвітності та активної участі інститутів громадянського суспільства в управлінні публічними справами. Трансформація державного управління реалізується через низку взаємопов'язаних напрямів і тенденцій, зокрема європейську інтеграцію управлінських практик, децентралізацію владних повноважень, утвердження принципів демократичного врядування та впровадження підходів нового публічного менеджменту. За сучасних умов державного розвитку ключовим завданням постає формування результативної та гнучкої адміністративної системи, спроможної забезпечити становлення України як повноправної європейської держави з належним рівнем добробуту населення, демократичних стандартів, політичної й соціальної рівноваги, а також створення дієвих механізмів функціонування органів публічної влади відповідно до вимог ринкової економіки, трансформаційних процесів у суспільстві та потреб ефективної взаємодії з громадянами.

Система державного управління формується та розвивається під впливом комплексу тенденцій і чинників суспільної динаміки. Визначальне значення серед них мають як

зовнішні щодо публічного управління процесу — глобалізація з притаманними їй викликами, перехід сучасного суспільства до постіндустріальної, інформаційної стадії розвитку, посилення демократичних перетворень і зростання ролі особистості, — так і внутрішні фактори еволюції публічного управління як особливої сфери суспільної діяльності. У цьому контексті ключовими передумовами трансформації національної системи публічного управління є комплексні соціальні, економічні, політичні, ціннісні та ментальні зрушення. Водночас провідну роль серед них, на наш погляд, відіграє формування постіндустріальної глобальної цивілізації, заснованої на розвитку інформаційно-комунікаційних процесів та мережевої взаємодії [1].

Трансформаційні процеси, що відбуваються на сучасному етапі розвитку адміністративної системи, мають складний і багатовимірний характер. Їх зумовлює сукупність взаємопов'язаних чинників, серед яких зростання рівня освіти, глобальні суспільні зрушення, еволюція економічної теорії, стрімкий технологічний розвиток, а також структурні зміни у приватному й публічному секторах. Виокремлення причин адміністративної трансформації дає змогу окреслити ключові тенденції розвитку державного управління в Україні, які доцільно систематизувати за окремими складовими та розглядати як довгострокові вектори управлінських змін. До них належать трансформація суб'єктів і об'єктів управлінської діяльності, перегляд цілей державного управління, переосмислення характеру управлінських зв'язків, зміна ціннісних орієнтацій, оновлення управлінських концепцій і теоретичних підходів, посилення європеїзації системи публічного управління, а також активне впровадження інноваційних технологій, зокрема інструментів електронного урядування, в управлінську практику [2].

Аналіз трансформації суб'єктного складу управління свідчить про посилення процесів демократизації влади, розширення практик партнерського ухвалення рішень, урізноманітнення форм і методів взаємодії органів публічної влади з населенням, а також утвердження принципів відкритості, громадянської участі та застосування партисипативних інструментів залучення громадян до управлінських процесів. Унаслідок таких змін традиційний суб'єкт управління поступово втрачає монопольний характер впливу та трансформується у складову колективного суб'єкта публічного управління.

На сучасному етапі державного розвитку адміністративна система еволюціонує від домінування ієрархічно-бюрократичних моделей до активної участі інститутів громадянського суспільства та широкого кола соціальних акторів у здійсненні управлінських функцій. Залучення організацій громадянського суспільства, бізнес-структур, груп інтересів і громадськості загалом до реалізації публічної політики набуває системного характеру, що

відображає впровадження сучасних концепцій публічного управління, зокрема «активної держави», «демократичного врядування» та «нового публічного менеджменту». Практична реалізація підходів нової державної служби відбувалася поступово — від обмеженого врахування ролі громадянського суспільства або патерналістських відносин з боку держави до формування багаторівневих партнерських взаємодій у різних сферах суспільного життя. Це виявляється, зокрема, в активному залученні експертів, аналітиків і радників до процесів державотворення в умовах зростання професіоналізації управління за рахунок участі науковців, представників бізнесу та громадських організацій [3].

Зміни в розумінні об'єкта управління дедалі чіткіше проявляються в умовах зростаючої обмеженості ресурсів. Це зумовлює переорієнтацію управлінських підходів від переважного споживання наявних ресурсів до їх цілеспрямованого формування та відтворення, унаслідок чого ресурси поступово трансформуються з допоміжного засобу управління на самостійний об'єкт управлінського впливу. Водночас домінування матеріальних і фінансових чинників у функціонуванні управлінської системи поступається місцем зростанню ролі інформаційних ресурсів і знань. У цьому контексті відбувається переосмислення місця та функцій держави як регулятора суспільних процесів: вона прагне зберегти свій вплив у ключових сферах суспільного життя шляхом поєднання регуляторних інструментів із механізмами співпраці та партнерської взаємодії з інститутами громадянського суспільства [4].

Отже, виклики сучасного інформаційного суспільства та потреба адаптації національної адміністративної системи до глобалізаційних процесів зумовлюють необхідність не лише констатації нових управлінських тенденцій, а й їх осмислення крізь призму накопиченого вітчизняного досвіду та кращих практик інших держав. Подальше реформування системи державного управління України, на наш погляд, доцільно здійснювати на основі поетапного завершення реформи адміністративно-територіального устрою, розширення використання інструментів електронного урядування в діяльності органів публічної влади, а також поглиблення конституційних змін у частині децентралізації з передачею ширших повноважень органам місцевого самоврядування. Водночас трансформація державного управління на національному рівні має ґрунтуватися на комплексному аналізі зарубіжного досвіду функціонування публічно-управлінських систем, інтеграції сучасних теорій і підходів менеджменту та врахуванні довгострокових цивілізаційних тенденцій суспільного розвитку. Таким чином, окреслені положення відображають актуальні напрями й інструменти модернізації державного управління та

децентралізаційних процесів в Україні, зокрема в умовах воєнного стану та в період післявоєнного відновлення.

Література

1. Зернюк Л.В. Децентралізація та державне управління: теоретичні засади та практичний досвід. Львів: Астролябія, 2023. 260 с.
2. Бакуменко В.Д., Попович О.С. *Децентралізація публічного управління в Україні: проблеми та перспективи*. Київ: НАДУ при Президентіві України, 2022. 245 с.
3. Ващенко К.О. Сучасні виклики державного управління: монографія. Харків: Право, 2022. 284 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко В.Ю. *Децентралізація влади: європейський досвід і українська практика*. Львів: Каменяр, 2023. 312 с.

Коротков Данило,
здобувач вищої освіти IV курсу
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування».
Маріупольський державний університет

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Сучасна система надання адміністративних послуг в Україні потребує значного вдосконалення. Незважаючи на проведені реформи, спрямовані на наближення до європейських стандартів, вона досі стикається з низкою проблем, що знижують ефективність та якість обслуговування. Серед основних перешкод - надмірна бюрократія, непрозорі процедури, великий обсяг необхідних документів та тривалі черги, що негативно впливає на рівень довіри громадян. Додатково ускладнюють ситуацію обмежене технічне оснащення, низький рівень цифровізації та відсутність єдиної електронної бази даних, через що громадянам часто доводиться особисто відвідувати органи влади, витрачаючи час і ресурси. Інші проблеми пов'язані з недостатнім фінансуванням, нерівномірним розвитком електронних послуг у різних регіонах, містах і сільській місцевості, а також необхідністю підвищення кваліфікації нового технічного персоналу. Крім того, не всі громадяни мають рівний доступ до Інтернету або необхідні цифрові навички для користування електронними сервісами. Уряд намагається подолати ці виклики через реалізацію програм цифрової освіти та розширення доступу до Інтернету у віддалених районах. Особливу увагу приділено також

захисту персональних даних, що потребує постійного вдосконалення кібербезпеки та правового регулювання [1, с. 94].

Для підвищення цифрової грамотності громадян доцільно впроваджувати освітні ініціативи, такі як безкоштовні курси та семінари з основ роботи з комп'ютером і доступу до інтернет-сервісів. Крім того, ефективним кроком було б створення консультаційних центрів у кожному центрі надання адміністративних послуг, де фахівці могли б допомагати громадянам користуватися онлайн-сервісами. Складна інституційна структура та бюрократичні перепони стримують ефективне ухвалення рішень і взаємодію між різними органами влади, а низька якість державних послуг часто спричиняє незадоволення населення через затримки, непрозорість процедур та відсутність уніфікованих стандартів, що призводить до плутанини й неузгодженості. Подолання цих проблем є необхідною умовою для розвитку та модернізації системи надання адміністративних послуг в Україні. Успішні приклади реалізації таких реформ можна спостерігати в європейських країнах, де електронні сервіси та стандартизовані процеси стали нормою. Зокрема, в Естонії функціонує система e-Estonia, яка дозволяє громадянам отримувати більшість адміністративних послуг онлайн. Україна вже зробила перші кроки у цьому напрямі [2, с. 380], проте потребує подальшого розвитку та розширення функціоналу електронних сервісів. Впровадження єдиних стандартів та налагодження ефективної комунікації між державними органами, місцевою владою та громадянами залишаються ключовими завданнями для підвищення якості адміністративних послуг в країні.

Вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні передбачає подальшу цифровізацію процесів, що забезпечить швидкий і прозорий доступ громадян до необхідної інформації та сервісів. Впровадження сучасних інформаційних систем та електронного документообігу дозволяє значно скоротити час обробки запитів та зменшити бюрократію. Запуск онлайн-платформи Dіa став важливим кроком уперед, надаючи можливість громадянам отримувати різноманітні державні послуги, не відвідуючи установи особисто [3, с. 310]. Сюди входять реєстрація бізнесу, отримання ліцензій і сертифікатів та інші адміністративні послуги, які раніше вимагали особистої присутності. Одним із ключових напрямів інституційного вдосконалення є стандартизація процесів надання послуг. Це передбачає розробку єдиних стандартів для різних видів адміністративних процедур, що гарантує однаковий рівень обслуговування у всіх регіонах країни. Уніфікація вимог до подання документів і стандартизація їх обробки дозволяє зменшити кількість відмов через неповний пакет документів або інші формальні причини.

Важливо зазначити, що реформи, спрямовані на підвищення якості адміністративних послуг, мають включати стандартизацію процесів і підвищення прозорості діяльності державних органів. Важливим є створення єдиної комплексної інформаційної платформи, яка дозволить громадянам отримувати всю необхідну інформацію та замовляти послуги онлайн. Необхідним також є безперервне навчання та професійний розвиток державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування для підвищення ефективності надання послуг. Особливу увагу слід приділити боротьбі з корупцією, яка залишається однією з головних перешкод для якісного обслуговування громадян. Використання електронних систем, що мінімізують людський фактор у прийнятті рішень, дозволяє знизити ризики зловживань. Автоматизовані системи розподілу справ і звернень виключають можливість маніпуляцій з боку чиновників і забезпечують прозорість та справедливість процесів [4, с. 155]. Комплексне вдосконалення системи надання адміністративних послуг включає: цифровізацію процесів, стандартизацію процедур, навчання персоналу, ефективний зворотний зв'язок із громадянами та антикорупційні механізми. Узгоджена реалізація цих заходів сприятиме високому рівню обслуговування, підвищенню довіри населення до державних установ і поліпшенню якості життя громадян. Додатково пропонується оптимізація нормативно-правової бази, впровадження єдиних стандартів якості та розвиток електронних послуг, що забезпечить спрощення процедур, прозорість роботи органів влади та підвищення довіри до них.

Таким чином, надання адміністративних послуг в Україні стикається з низкою проблем, які значно ускладнюють отримання громадянами необхідних документів та довідок. Основними перешкодами є бюрократія, корупція, низька кваліфікація державних службовців і місцевих посадовців, а також застарілі матеріали й технічне оснащення, що призводить до затримок у наданні послуг і зниження довіри населення до державних органів. Правова база потребує суттєвого оновлення, оскільки чинні закони та нормативні акти часто не узгоджені між собою, що створює правову невизначеність і сприяє зловживанням. Відсутність чітких процедур і стандартів оцінки якості послуг ускладнює контроль за діяльністю адміністративних органів. Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечує прозорість, доступність і ефективність роботи органів влади, підвищує довіру громадян до держави та місцевого самоврядування і сприяє загальному розвитку суспільства.

Література

1. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. Спецвипуск. С. 93-98.
2. Князева Т.В та ін. Аналіз впливу цифровізації на якість і доступність державних послуг в Україні – порівняльний підхід із думкою Естонії. Статистика, політика та політика. 2023. № 14.3. Р. 375-398.
3. Назар С. Дослідження питань цифровізації соціального обслуговування в Україні. Соціальна робота та соціальна освіта. 2023. № 2 (11). С. 308-315.
4. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. 2023. №12. С. 151–163.

Кручок Владислав,
здобувач вищої освіти IV курсу
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування».
Маріупольський державний університет

ГЛОБАЛЬНІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ: ЗАПОЗИЧЕННЯ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК ДЛЯ УКРАЇНИ

У кожній країні існує власна система соціального захисту, тому дослідження міжнародних моделей є важливим для визначення оптимальної системи регулювання соціальної політики, яка відповідає б умовам України та сприяла підвищенню якості обслуговування громадян. Європейська комісія класифікує основні моделі соціального захисту на континентальну, англосаксонську, скандинавську та південно європейську, враховуючи регіональні особливості держав ЄС. Вибір конкретної моделі в кожній країні зумовлюється культурними традиціями, економічною ситуацією та соціальними цінностями населення. Сучасні міжнародні стратегії соціального захисту формуються переважно через ратифікацію міжнародних угод та документів, що визначають основні соціальні зобов'язання держави щодо реалізації соціальних програм. Конституційні положення закріплюють обов'язок держави гарантувати права громадян, створювати сприятливі умови для їхнього життя та забезпечувати рівні можливості у всіх регіонах. Національне законодавство деталізує соціальні цілі держави та визначає механізми їх реалізації [1].

У Німеччині соціальна допомога функціонує за континентальною моделлю і ґрунтується на федеральному принципі: місцева влада відповідає за фінансування та адміністрування соціальних виплат. На національному рівні Федеральне міністерство праці та соціальних справ визначає напрями соціальної політики, розробляє заходи та рекомендації для реалізації ключових її аспектів, а також здійснює контроль за дотриманням соціального законодавства федеральними установами. Щоб забезпечити рівні життєві шанси для громадян, система соціальної допомоги передбачає міжрегіональний перерозподіл коштів. Німецька модель базується на змішаному державно-приватному підході: замість індивідуальної відповідальності підприємців застосовується обов'язкова колективна відповідальність, що координується державою [2].

У Франції соціальна політика здійснюється через механізми соціального регулювання, зокрема систему соціального забезпечення та соціального страхування. Національна система соціального забезпечення спрямована на реалізацію програм, що компенсують втрату доходу громадян, зокрема після виходу на пенсію. Фінансування таких програм здійснюється за рахунок фондів соціального страхування, основними платниками яких виступають підприємці.

У Великій Британії система соціального забезпечення не передбачає цільових страхових внесків для окремих програм, таких як пенсії, медичне страхування чи виплати по інвалідності. Фінансування соціальної політики поділяється на дві основні складові: національну систему охорони здоров'я, яка фінансується державою на 90%, та національне соціальне страхування. Соціальна політика країни спрямована на зменшення соціальної нерівності, акцентуючи увагу на суворій перевірці доходів, обмежених соціальних виплатах і підтримці активної зайнятості. Головним пріоритетом є забезпечення громадянам мінімального рівня культурного і соціального життя.

Англосаксонська модель соціального захисту поширена в Європі не лише у Великій Британії та Ірландії, а також у США, Канаді, Австралії та інших країнах. У США основними завданнями соціальної політики є запобігання соціальним конфліктам та забезпечення соціальної справедливості, що реалізується через боротьбу з бідністю та надання допомоги громадянам, які не мають достатніх ресурсів для задоволення базових потреб. Соціальна справедливість передбачає рівні можливості для всіх верств населення і враховує рівні рівні соціально-економічного розвитку різних штатів.

Скандинавська модель соціального захисту притаманна Данії, Швеції, Фінляндії, Норвегії та Ісландії і ґрунтується на визнанні соціального захисту правом громадян. Соціальні послуги та пільги гарантуються всім, хто проживає в країні, незалежно від

зайнятості чи сплати внесків. Рівень соціального захисту у цих країнах досить високий. У Норвегії вирішення соціальних проблем організоване на трьох рівнях — державному, регіональному та муніципальному — і фінансові витрати на соціальну сферу та охорону здоров'я становлять близько третини загальних державних доходів, незважаючи на тенденцію до їх скорочення. У Фінляндії система соціального забезпечення поєднує заходи запобігання соціальним проблемам із гарантуванням достатнього рівня доходів і створенням належних умов для підвищення добробуту населення. Соціальне управління тут також поділяється на три рівні: загальнодержавний, провінційний та місцевий [3].

Південно європейська модель соціального захисту застосовується в Італії, Іспанії, Греції та Португалії, де рівень державного соціального забезпечення відносно низький, а відповідальність за соціальний захист значною мірою покладається на сім'ю та інші громадські інститути. Соціальна політика в цих країнах здебільшого пасивна та орієнтована на компенсацію втрат доходів окремих громадян [2].

Корисним для України є досвід організації систем соціального захисту в Німеччині, Франції та Великій Британії. У Німеччині особливу увагу приділяють захисту від незаконного звільнення, що набуває актуальності під час воєнного стану, а також охороні праці жінок і молоді, створенню безпечних умов праці та можливості релокації виробництва у разі загроз. Крім того, важливим є регулювання робочого часу та застосування змішаного державно-приватного підходу до вирішення соціально значущих питань.

Франція демонструє ефективні практики децентралізації управління соціально-економічним розвитком на державному та регіональному рівнях. Основні акценти — забезпечення гідних умов життя громадян, стимулювання зайнятості та створення рівних можливостей для реалізації соціальних прав. Особливо актуальним для України є досвід Франції у розробленні додаткових систем соціального захисту, зокрема в пенсійному та медичному страхуванні, що є важливим у контексті військової агресії.

Досвід Великобританії також є важливим для України, адже країна інтегрувала всі програми соціального захисту в межах єдиної системи, що підвищує ефективність управління. У Великобританії застосовуються цільові страхові внески, які фінансують окремі програми, зокрема пенсійне та медичне страхування. Ключовими елементами є ретельна перевірка потреби в соціальній допомозі, обмежені соціальні трансферти та поєднання заходів щодо подолання соціальної нерівності з заохоченням трудової активності громадян. Особливість британської моделі - акцент на регіональному рівні та забезпечення базових стандартів життя, що відповідають нормам цивілізованого суспільства. Таким чином, досвід Німеччини, Франції та Великобританії демонструє ефективні підходи до організації

соціального захисту, які можуть слугувати основою для впровадження в Україні сучасних, адаптованих до національних умов моделей, що підвищують захист громадян і зменшують соціальну нерівність.

Література

1. Бражко О.В. Функціонування інтегрованих соціальних послуг на державному та місцевому рівні. Наукові інновації та передові технології, 2023. № 11(25). С. 44-57.
2. Грень Т.Я. Суспільно-політична стабільність як запорука ефективної політики соціального захисту. Право та державне управління. №2, 2023. С. 103- 108.
3. Амош О.І. Вплив євроінтеграції на систему соціального захисту в Україні. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2020. 200 с.

Мороз Євген,
здобувач вищої освіти IV курсу
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Маріупольський державний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Використання цифрових рішень стало визначальним чинником модернізації сучасних суспільних процесів. Особливе значення цифрова трансформація має у сфері публічного управління, оскільки вона забезпечує підвищення відкритості та прозорості взаємодії громадян з органами державної влади й місцевого самоврядування. Це створює умови для більш швидкого реагування на потреби населення, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення довіри до владних інституцій. Формування та розвиток ринку соціальних послуг дедалі більше ґрунтується на впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема електронних сервісів, спеціалізованих онлайн-платформ, мережі центрів надання послуг, офіційних вебресурсів і професійних мереж. Застосування таких інструментів дає змогу оптимізувати управління соціальними інституціями, покращити обмін інформацією та підвищити ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів. У результаті цифровізація сприяє формуванню більш доступної, результативної та орієнтованої на потреби громадян системи надання соціальних послуг.

На нашу думку, цифрова трансформація системи надання соціальних послуг характеризується низкою ключових ознак, серед яких пріоритетне значення мають оперативне реагування на потреби громадян у кризових і нестандартних ситуаціях,

посилення процесів децентралізації публічного управління через індивідуалізовану взаємодію з отримувачами послуг, раціоналізація бюджетних витрат завдяки впровадженню цифрових рішень, а також підвищення результативності взаємодії державного та правового секторів на всіх управлінських рівнях. Важливим результатом цифрових змін є формування цілісної та інтегрованої системи надання соціальних послуг. Однією з базових управлінських концепцій, що активно застосовується у цій сфері, виступає електронне урядування [1], основним призначенням якого є зростання ефективності діяльності органів влади та підвищення якості сервісу для громадян. Водночас успішність цифрової трансформації соціальної сфери зумовлюється сукупністю чинників, зокрема наявністю необхідних ресурсів, рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, цифровою компетентністю населення та забезпеченням збалансованого доступу до цифрових інструментів у різних регіонах країни.

Водночас сучасний етап розвитку соціальної сфери в умовах цифровізації публічного управління системою надання соціальних послуг засвідчує високу динамічність соціально-економічних процесів, що потребує комплексного й узгодженого підходу до їх адаптації. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування таких механізмів державного управління, які здатні враховувати трансформаційний вплив цифрових технологій на економіку та суспільні відносини. Це стосується як загальнодержавного, так і місцевого рівнів управління, оскільки цифрові зміни зумовлюють перегляд управлінських моделей у всій системі надання соціальних послуг з метою підвищення її результативності.

У цьому контексті доцільним є визначення комплексу заходів, спрямованих на розвиток конкурентного середовища серед надавачів соціальних послуг, формування сучасної інфраструктури, інтеграцію ринку соціальних послуг з іншими секторами економіки, активне використання механізмів державно-приватного партнерства, а також підвищення спроможності як постачальників, так і споживачів соціальних послуг адаптуватися до умов нестабільності та невизначеності. Реалізація зазначених заходів сприятиме прискоренню розвитку соціальної сфери, ефективнішому розв'язанню соціальних проблем на рівні регіонів і територіальних громад та підвищенню якості соціальних послуг [2].

Водночас цифрове перетворення системи надання соціальних послуг супроводжується низкою суттєвих викликів. До них належать обмежена доступність інтернет-зв'язку, значні фінансові витрати на впровадження та підтримку цифрових рішень, недостатній рівень цифрових компетентностей населення, а також загальні бюджетні обмеження. Подолання зазначених проблем доцільно здійснювати на основі поетапного

підходу, який передбачає: по-перше, модернізацію національних і муніципальних управлінських процесів із використанням цифрових технологій; по-друге, запровадження інструментів цифрового управління, що забезпечують прийняття рішень у режимі реального часу; по-третє, організацію адміністрування соціальних послуг із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій з метою раціоналізації бюджетних витрат і формування ефективної політики соціального обслуговування. Функціонування цифрової соціальної держави та розвиток електронних соціальних сервісів як одного з її ключових компонентів створює позитивний мультиплікативний ефект, стимулюючи цифрові зміни не лише у сфері публічного управління, а й у приватному секторі. Водночас важливою передумовою успішної цифровізації є зацікавленість громадян і їхня спроможність активно використовувати інформаційні технології у процесі отримання соціальних благ, що надаються державою [3].

Також процес упровадження цифрових рішень у сфері соціальних послуг супроводжується низкою суттєвих обмежень. Серед ключових бар'єрів доцільно виокремити низький рівень цифрових навичок населення, недосконалість існуючих процедур надання послуг, нерівномірний доступ до інтернет-інфраструктури, психологічну неготовність частини громадян до масштабних змін, а також фінансові й ресурсні обмеження. З огляду на складність і тривалість цифрової трансформації соціального сектору, особливо важливим є своєчасне врахування потенційних ризиків, зменшення впливу загроз і послідовне усунення перешкод на цьому шляху. Використання сучасних інформаційних технологій створює додаткові можливості для підвищення відкритості та доступності інформації, а також сприяє формуванню ефективнішої комунікації між органами влади, суспільством і громадянами. У цьому контексті цифровізація соціальних послуг орієнтована на побудову зручної та результативної системи взаємодії громадян з державними інституціями, посилення захисту персональних даних, спрощення процедур отримання послуг і скорочення бюрократичних бар'єрів [4]. Очікуваними результатами цифрових змін у соціальній сфері є вдосконалення механізмів інформування населення про доступні сервіси, підвищення територіальної та функціональної доступності соціальних послуг, покращення їх якості, розширення спектра послуг, оновлення матеріально-технічної бази та запровадження інноваційних форматів соціального обслуговування. Крім того, цифровізація сприятиме розвитку систем професійної підготовки й підвищення кваліфікації соціальних працівників, створенню належних умов оплати праці та формуванню ефективних мотиваційних механізмів.

Таким чином, упровадження цифрових технологій у сфері соціальних послуг виступає ключовою передумовою підвищення результативності публічного управління, скорочення

адміністративних перешкод, розширення доступу громадян до послуг і зміцнення довіри до органів влади. Водночас пріоритетного значення набувають питання захисту інформаційних систем, удосконалення якості даних і програмних рішень, а також забезпечення дотримання стандартів безпечного та надійного обміну інформацією.

Література

1. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація системи надання соціальних послуг в Україні. Право та інноваційне суспільство. 2020. № 2 (15). С. 80-85.
2. Гриценко Г. Цифровізація соціальних послуг: проблеми можливостей та компетенції. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2024. №1 (47). С. 37-48.
3. Бражко О., Січкач Н. Модернізація організаційного механізму державного управління системою соціальних послуг у контексті цифровізації. Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис. Чис. 31. 2024. С. 183-187.
4. Данилюк М.М., Дмитришин М.В., Горан Т.А. Цифровізація соціальних послуг. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 8. С. 36-39.

Прокопенко Ігор,
здобувач вищої освіти IV курсу,
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Маріупольський державний університет

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО СПІВПРАЦІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Моделі взаємодії між інститутами громадянського суспільства та органами публічної влади визначають характер і механізми їхньої співпраці у досягненні спільних цілей, розв'язанні суспільно значущих проблем і забезпеченні залучення громадян до процесів вироблення та реалізації управлінських рішень. Така взаємодія реалізується в різних організаційних формах і на різних рівнях публічного управління - від місцевого до загальнодержавного. Водночас у сучасних умовах на локальному рівні зберігається проблема обмеженої участі громадян у розв'язанні питань місцевого значення та недостатньої наявності ефективних інструментів громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, що істотно стримує розвиток демократичних практик у суспільстві [1]. Серед основних підходів до налагодження взаємодії між громадянським суспільством і

органами публічної влади важливе місце посідає консультативний підхід, який розглядається як один із базових механізмів конструктивної співпраці. Його сутність полягає у проведенні формалізованих і неформалізованих консультацій із залученням зацікавлених сторін, експертного середовища, професійних об'єднань, представників бізнесу та інших суб'єктів громадянського суспільства на етапах підготовки управлінських рішень і формування публічної політики. Консультативна модель участі є невід'ємною складовою сучасної демократії, оскільки сприяє утвердженню відкритого, підзвітного та результативного врядування. Її ефективна реалізація потребує дотримання органами влади принципів прозорості, відкритості та партнерської взаємодії, а також активної позиції громадянського суспільства. Подолання існуючих бар'єрів у впровадженні консультативного підходу можливе лише за умови узгоджених дій усіх учасників процесу, спрямованих на формування більш інклюзивної, справедливої та ефективного системи ухвалення управлінських рішень.

Партнерська модель взаємодії базується на засадах співробітництва, взаємної поваги та спільної відповідальності сторін за досягнення визначених цілей. Вона передбачає залучення як органів публічної влади, так і інститутів громадянського суспільства до всіх стадій управлінського циклу - від стратегічного планування й розроблення управлінських рішень до реалізації програм і проектів та оцінювання їх результативності з огляду на суспільний розвиток і рівень добробуту населення. Характерними ознаками цього підходу є рівноправність учасників, що полягає у визнанні значущості знань, ресурсного потенціалу й практичного досвіду кожної зі сторін; безперервна взаємодія на всіх етапах управління; колективне розв'язання проблем на основі діалогу, обміну позиціями та досягнення узгоджених рішень; а також розподіл відповідальності, який передбачає спільну відповідальність за результати реалізованих ініціатив та їхній соціальний ефект. У цілому партнерський підхід виступає дієвим механізмом підвищення відкритості, результативності та підзвітності публічного управління, сприяє зростанню довіри між владою і громадянами, зміцненню демократичних інститутів та забезпеченню сталого суспільного розвитку.

Інформаційна модель взаємодії ґрунтується на принципах відкритості та загальнодоступності даних, які є ключовими передумовами забезпечення прозорості публічного управління та розширення участі громадян у процесах вироблення управлінських рішень. У межах цього підходу акцент робиться на своєчасному й повному інформуванні громадян та інститутів громадянського суспільства щодо діяльності органів влади, змісту політичних ініціатив, перебігу законодавчих процедур і результатів ухвалення рішень. Реалізація інформаційного підходу створює передумови для підвищення результативності державного управління та активізації громадянської участі, однак його дієвість значною

мірою визначається здатністю органів публічної влади й суб'єктів громадянського суспільства до конструктивної співпраці, а також спільними зусиллями щодо усунення існуючих бар'єрів і розвитку ефективних комунікаційних механізмів [2].

Підхід громадської участі орієнтований на безпосереднє залучення громадян до всіх ключових стадій публічного управління, зокрема процесів підготовки управлінських рішень, планування, реалізації та оцінювання державних політик і програм. Його концептуальна основа полягає у визнанні активної ролі громадян як повноправних учасників управлінських процесів, що надає їм можливість не лише бути поінформованими про державні ініціативи, а й реально впливати на їхній зміст, пріоритети та практичну реалізацію. У межах цього підходу ключового значення набуває безпосередня участь населення у формуванні політик, територіальному та стратегічному плануванні, бюджетному процесі й інших напрямках публічного управління. Важливим інструментальним елементом є застосування механізмів прямої демократії, зокрема референдумів, громадських слухань, публічних обговорень, соціологічних опитувань та цифрових платформ для подання пропозицій і голосування. Водночас особлива увага приділяється забезпеченню інклюзивності шляхом створення рівних можливостей участі для різних соціальних груп, у тому числі вразливих і недостатньо представлених верств населення. Реалізація підходу громадської участі сприяє утвердженню відкритого та підзвітного врядування, зміцненню демократичних інститутів і підвищенню рівня суспільної довіри до органів публічної влади.

Адвокаційний підхід спрямований на цілеспрямований вплив на формування та реалізацію державної політики через захист і просування інтересів та прав окремих груп або суспільства загалом. Він включає публічне лобіювання, інформаційні кампанії, мобілізацію громадської думки та правові механізми для впливу на управлінські рішення. Основна риса цього підходу — концентрація на конкретній соціальній, економічній, екологічній або політичній проблемі з розробкою чіткої стратегії впливу, що базується на аналітичних даних, формуванні ключових повідомлень, визначенні цільової аудиторії та використанні різних каналів комунікації. Адвокація сприяє відкритості, справедливості та демократичності суспільства, надаючи громадянському суспільству ефективні інструменти для впливу на політику. Її успішність залежить від здатності організацій планувати, комунікувати та взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами [3].

Отже, кожен із розглянутих підходів має свої особливості та може виявитися більш або менш ефективним залежно від конкретного контексту, цілей співпраці та наявних ресурсів. Ключовим є забезпечення відкритості, прозорості та взаємної поваги у процесі взаємодії між громадянським суспільством і органами публічної влади. Загалом застосування

цих підходів сприяє підвищенню рівня довіри між усіма учасниками процесу, активному залученню громадян до суспільного життя та формуванню ефективної і збалансованої політики, що враховує інтереси різних соціальних груп. Комплексне і збалансоване поєднання різних моделей взаємодії дозволяє досягти оптимальних результатів у розв'язанні соціальних проблем, забезпеченні сталого розвитку та зміцненні демократичних засад державного управління.

Література

1. Михайловська О. В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. Науковий вісник Полісся. Чернігів: ЧНТУ, 2020. № 1 (5). 136 с.
2. Ладонько Л.С., Михайловська О.В. Взаємодія органів влади та інститутів громадянського суспільства. Відкриті еволюціонуючі системи: матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф. (19-21 травня 2022 р., Київ), Київ: ТНУ імені В.І. Вернадського, 2022. С. 97-100.
3. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. Аспекти публічного управління. 2022. № 10 (3). С. 59-63.

Прохоренко (Басюк) Аліна,
здобувачка вищої освіти IV курсу,
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Маріупольський державний університет

ЕЛЕКТРОННІ ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Однією з ключових передумов успішного реформування державних інституцій і системи публічної влади в умовах цифрових змін є впровадження електронного урядування. Воно характеризується високим рівнем використання цифрових технологій і спрямоване на підвищення результативності взаємодії держави з громадянами, бізнесом та іншими інституціями, а також на скорочення часових і фінансових витрат. В Україні спостерігається стале зростання попиту на державні послуги в онлайн-форматі, що зумовлює активний розвиток цифрових платформ для надання державних і муніципальних сервісів як фізичним особам, так і організаціям. Вагомим кроком у цьому напрямі стало запровадження з 2020 року мобільного застосунку «Дія», який реалізується Міністерством цифрової трансформації України та постійно розширює перелік доступних електронних послуг. Особливої актуальності надання публічних, зокрема електронних, сервісів набуло в умовах воєнного стану, коли тимчасова окупація окремих територій, масштабні внутрішні переміщення

населення та обмежена діяльність органів місцевої влади зумовлюють необхідність оперативного реагування з боку центральних органів державної влади та ухвалення відповідних нормативно-правових рішень [1].

Запровадження електронних державних реєстрів суттєво оптимізувало управлінські та адміністративні процеси в умовах мирного часу. Водночас із введенням воєнного стану різко зросли ризики використання даних із таких реєстрів у ворожих цілях, що створює загрози національній безпеці, діяльності підприємств і безпеці громадян. З огляду на це було обґрунтовано прийнято рішення про тимчасове обмеження доступу до значної частини реєстрів, адже інформація, яка в мирний період слугувала інструментом протидії корупції, економічного розвитку та демократичних перетворень, у воєнних умовах може бути використана на шкоду державі. Водночас окремі національні реєстри продовжили функціонувати без суттєвих обмежень щодо кола користувачів, однак лише на територіях, де не відбуваються активні бойові дії та в межах безпечних адміністративно-територіальних одиниць. Після запровадження воєнного стану органи державної влади були змушені в оперативному порядку шукати компромісні рішення, оскільки повне блокування ключових реєстрів призвело до фактичної зупинки реєстраційних дій щодо фізичних і юридичних осіб, об'єктів майна та офіційних документів, що перебувають у віданні держави. У таких умовах необхідно було знайти баланс між мінімізацією ризиків використання інформації противником і забезпеченням здійснення невідкладних управлінських та правових процедур усередині країни. У цьому контексті одним із важливих завдань повоєнного періоду має стати забезпечення контролю за прозорістю рішень, ухвалених державою під час воєнного стану, а також перевірка реальної доступності інформації з державних реєстрів, зокрема тієї, що становить суспільний інтерес [2].

Після припинення дії воєнного стану актуалізується потреба у повному відновленні відкритого доступу до пошукових сервісів Національного банку України та забезпеченні своєчасного оновлення інформації в реєстрах, що перебувають у сфері його адміністрування. Водночас важливим завданням є відновлення повноцінного функціонування Єдиного державного реєстру підприємств, Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та реєстру боржників у процедурах банкрутства. Доцільним є також перегляд тимчасових обмежень, запроваджених у період воєнного стану, з подальшим коригуванням діяльності Державного земельного кадастру та оновленням відомостей Публічної кадастрової карти. З урахуванням масштабного забруднення земель унаслідок бойових дій може виникнути об'єктивна необхідність перегляду їх цільового призначення. Окремого значення набуває створення та наповнення Реєстру пошкодженого і зруйнованого майна, який забезпечує

систематизацію даних про об'єкти нерухомості, що зазнали руйнувань у результаті збройної агресії Російської Федерації. У цьому контексті ключова роль належить Міністерству цифрової трансформації України, стратегічним пріоритетом якого є повна цифровізація державних послуг. Реалізацією цього підходу став портал «Дія», який поступово розширює функціональні можливості, забезпечуючи доступ громадян до цифрових документів, сервісів для взаємодії з державою, а також онлайн-інструментів для виконання адміністративних і фінансових зобов'язань.

Портал «Дія» значно розширив свій функціонал, впровадивши електронні документи англійською мовою, зокрема закордонний паспорт, водійське посвідчення та техпаспорт на авто. Стали доступні пенсійні посвідчення з можливістю перевірки та шерингу через QR-код, а також довідки про тимчасове і постійне проживання, інтегровані з сервісом «Дія.Підпис». Відновлено послугу шерингу авто, а для внутрішньо переміщених осіб додано можливість змінювати адресу реєстрації онлайн або припиняти статус ВПО. Через втрату освітніх документів під час війни планується впровадження цифрових дипломів і шкільних атестатів. Також у перспективі буде доступна онлайн-заміна водійських посвідчень та подання заяв на державну допомогу сім'ям з дітьми [3].

Таким чином, мобільний застосунок «Дія» є ключовим інструментом цифрової трансформації державних послуг в Україні, забезпечуючи громадянам швидкий і зручний доступ до електронних сервісів. Використання електронних реєстрів спрощує адміністративні процедури, підвищує прозорість взаємодії між населенням і державою та зменшує бюрократію. Водночас у період воєнного стану зростають ризики кібератак, що потребує посилення безпеки даних. Подальший розвиток платформи має зосереджуватися на розширенні функціоналу та зміцненні кіберзахисту, щоб гарантувати безперебійний доступ до послуг навіть у кризових умовах.

Література

1. Чукут С, Карпенко Є. Організація надання електронних послуг в Україні в умовах війни. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/370/341>.

2. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 47-50.

3. Цифровізація адміністративної процедури: сучасний стан і перспективи розвитку. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/tsyfrovizatsiia-administratyvnoi-protsedury-suchasnyi-stan-i-perspektyvy-rozvytku/>

СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК МОЖЛИВІСТЬ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

На сучасному етапі розвитку України особливого значення набуває питання формування концептуального бачення та практичних підходів до модернізації стратегічного планування як чинника підвищення ефективності державного управління. Послідовний і системний процес національного стратегічного планування сприяє раціональному використанню ресурсів та стимулює економічний і соціальний розвиток країни. Ключовими аспектами розвитку держави є не лише економічні, політичні та соціальні досягнення, а й захист національних інтересів та активна участь громадян. Водночас адміністративна реформа в Україні змінює характер, зміст та механізми реалізації функцій державного управління, надаючи їм нових рис. Стратегічне планування як адміністративна функція є одним із основних напрямів державного управління і полягає у визначенні оптимальної альтернативи розвитку об'єкта управління, що враховує його потреби, ресурси та передбачений термін реалізації, а також передбачає відповідальних за виконання плану. Наукова значущість стратегічного планування полягає у здатності заздалегідь збалансувати вплив суспільства на соціально-економічну систему та інтегрувати його в механізми державного управління, створюючи цілісну та координаційну систему управлінських процесів [1].

Визначаючи напрямки модернізації, важливо враховувати міжнародний досвід стратегічного планування. Зокрема, практика Сінгапуру демонструє, що ефективна колективна розробка національного плану можлива за умов скоординованого, водночас гнучкого механізму реалізації та налагодженої мережі консультацій між різними зацікавленими сторонами. Концептуальні документи оновлюються кожні п'ять років і передбачають постійні обговорення, переговори та пошук компромісів між планувальниками, представниками різних секторів і громадськістю. В Україні процеси стратегічного планування відбуваються в умовах глобальних змін і воєнного стану, що вимагає пошуку національної ідентичності, нових моделей управління та ефективних стратегічних комунікацій. Війна виявила проблеми як у оборонно-промисловому комплексі, так і в соціально-економічному секторі, що підкреслює потребу у створенні єдиної системи планування. Теоретично така система базується на концепції державного стратегічного

планування, ефективність якої визначають здатність до творчості й контролю, наявність ресурсів, а також чіткі критерії оцінки результативності.

На сучасному етапі стратегічного планування виділяють кілька його ключових складових, проте серед основних проблем цієї сфери слід зазначити: відсутність системних прогнозів і довгострокових стратегічних планів розвитку держави; не чітко визначені взаємозв'язки та механізми координації між різними стратегічними документами; а також відсутність єдиних стандартів, процедур і розподілу функцій між урядом та іншими учасниками процесу державного стратегічного планування [2]. Довгострокові стратегічні рішення на національному рівні ухвалюються за участю широкого кола урядових і неурядових учасників, які, спираючись на державну місію та національні цінності, формують бачення майбутнього країни, визначають систему національних цілей, пріоритетів і похідних завдань, розробляють національні стратегії, а також концепції розвитку соціального простору і територіальних одиниць. Крім того, вони визначають комплекс політик і програм, спрямованих на всебічний розвиток країни.

При розробці стратегій доцільно застосовувати системний і ситуаційний підходи, структурний та порівняльний аналіз, функціонально-аналітичні та економіко-статистичні методи [3]. Стратегія повинна ґрунтуватися на результатах довгострокових прогнозів соціально-економічного розвитку України. До форм реалізації державного планування належать урядові плани, концепції різних напрямів соціального розвитку та реформ, формування державного бюджету, керівні та індикативні плани бачення, плани економічного і соціального розвитку, а також загальнодержавні цільові програми. Усі ці форми державного планування підлягають нормативному регулюванню та здійснюються відповідними органами державного управління у визначеному порядку.

Тому науковці та законодавці акцентують увагу на необхідності впровадження ефективного стратегічного планування в системі державного управління, що передбачає формування цілей національного розвитку та визначення оптимальних траєкторій державних ініціатив для досягнення конкретних довгострокових результатів [4]. Таке планування є ключовим елементом державного управління, оскільки охоплює концептуальне, нормативно-правове, організаційне та скоординоване планування, розробку політик, програм і проектів, забезпечуючи їх баланс і спрямованість на синхронний розвиток. Водночас у практиці українського державного управління часто спостерігається заміна оперативного або річного планування на стратегічне, що призводить до спотворення сутності процесу, адже щоденні управлінські дії подаються як стратегічні, хоча за змістом ними не є.

Загалом, успішність модернізації стратегічного планування в Україні залежить від рівня довіри суспільства до спроможності держави ефективно виконувати свої функції та ухвалювати рішення, спрямовані на розвиток країни. Для реалізації цих завдань необхідно формувати плани та стратегії розвитку різних секторів і сфер суспільного життя. Такі документи визначають стратегічні цілі та політики для окремих напрямів діяльності держави на галузевому рівні. Основою галузевих стратегій мають бути прогнози розвитку різних верств населення. Впровадження цих стратегій передбачає розробку та реалізацію комплексних державних і загальнодержавних цільових планів розвитку соціальних, економічних, культурних, екологічних, наукових та інших сфер. За умов наявності чіткого інституційного механізму, який охоплює всі державні органи та громадські структури, стає можливим ефективне підготування, затвердження, впровадження та оцінка результатів стратегій розвитку країни. Кожна установа виконує свої функції відповідно до розподілу обов'язків, а високого рівня ефективності стратегічного планування неможливо досягти без активної взаємодії влади та громадськості. Україні слід посилити застосування сучасних механізмів консультацій, партнерства та громадського контролю на всіх етапах розробки, реалізації та оцінки стратегічних документів.

Література

1. Тихончук Л.Х. Визначення пріоритетів державного управління в умовах глобалізації та регіоналізації. Стратегія і тактика державного управління 2020. № 1-2. С. 51-57.
2. Kuhfahl, R., Sehlke, Ch., Sones, J., & Howard, N. Ключові показники ефективності: що вони можуть зробити? Контролер Збройних Сил. 2018. № 1. С. 37-40.
3. Wu, C.C., Chu, H.C. Емпіричне дослідження критичних факторів у центральній урядовій інформації та управлінні даними. Revista de Cercetare si Interventie Sociala. 2021. № 73. С. 248-261.
4. Дунаєв І., Латинін М., Ульяновченко Ю., Косенко А. Оновлення економічної політики для зростаючого українського регіону: згладжування дискретних зрушень і опанування нових компетенцій. Регіональний науковий запит. 2019. № 11 (3). С. 133-150

Дебют: Збірник тез доповідей студентів навчально-наукового інституту МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2026

У збірнику публікуються праці українською, англійською, італійською, німецькою, новогрецькою мовами.

Комп'ютерна верстка: Світлана ВЕРИТЕЛЬНИК