

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Центральноукраїнський національний технічний університет



**VIII Всеукраїнська науково-практична інтернет
конференція
«Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу
та диджиталізації економіки»**

Матеріали доповідей



24-25 квітня 2025 року

Україна, Кропивницький

**Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та диджиталізації економіки:
матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференція, Україна,
Кропивницький, 24-25 квітня 2025 року, 230 с.**

Редакційна колегія:

Н. Шалімова, д.е.н., професор, декан економічного факультету ЦНТУ, м.Кропивницький;

Р. Жовновач, д.е.н. професор, завідувач кафедри маркетингу та економічної теорії ЦНТУ, м.Кропивницький;

В. Гончар, д.е.н., проф. кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м.Київ;

Т. Горохова, к.е.н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» доцент кафедри менеджменту та маркетингу, м. Дніпро;

О. Гуцалюк, д.е.н. професор, проректор з науково-педагогічної діяльності, Східноєвропейського університету ім Рауфа Аблязова, м. Черкаси;

К. Жадько, д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро;

Т. Клебанова, д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики Харківського національного економічного університету, м.Харків;

О. Магопєць, к.е.н., доцент, завідувач кафедри аудиту та оподаткування ЦНТУ, м.Кропивницький;

В. Сибірцев, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування ЦНТУ, м. Кропивницький;

Н. Ушенко, д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки, Київський університет ім Бориса Грінченка, м. Київ.

Підготовка до друку:

Романчук С.А., доцент, к.т.н. кафедри маркетингу та економічної теорії, Центральноукраїнський національний технічний університет.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, власних імен та інших відомостей. Редколегія залишає за собою право скорочувати та редагувати подані матеріали. Рукописи та носії інформації не повертаються.

Співорганізатори: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Харківський національний економічний університет, Університет митної справи та фінансів, Київський університет ім Бориса Грінченка, Східноєвропейський університет ім Рауфа Аблязова,

Адреса редакційної колегії: 25000, Кропивницький, вул Університетська 8 Центральноукраїнський національний технічний університет, факультет економічний, каб.653в.



ПРИВІТАЛЬНЕ СЛОВО УЧАСНИКАМ КОНФЕРЕНЦІЇ

**завідувача кафедри маркетингу та економічної теорії
Центральноукраїнського національного технічного університету доктора
економічних наук, професора Руслани Жовновач.**

Шановні учасники конференції!

***Вітаємо Вас на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет -
конференції «Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та
диджиталізації економіки»!***

***Ця подія відбувається в особливий для нашої країни час — час викликів,
коли економічна стійкість, інновації та цифрові трансформації стають не
просто пріоритетами, а умовами виживання та розвитку.***

***Сьогодні ми об'єднані спільним прагненням знаходити рішення, які
допоможуть переосмислити традиційні підходи, посилити маркетингові
стратегії в умовах невизначеності та максимально використати потенціал
диджиталізації для відновлення економіки.***

***Нам приємно, що наша щорічна конференція з кожним роком
привертає все більше уваги викладачів, маркетологів – практиків, аспірантів,
студентів з різних куточків нашої країни.***

***Нехай ця конференція стане простором для плідних дискусій, сміливих
ідей та нових партнерських ініціатив, які сприятимуть пошуку нових дієвих
рішень для подолання поточних викликів і трансформації української
економіки до моделі сталого розвитку.***

***Дякую, що долучаєтеся до діалогу, який формує майбутнє! Щиро
бажаю Вам нових професійних звершень, впевненого кар'єрного зростання
та реалізації найамбітніших задумів!***

ЗМІСТ

<i>Марина Семикіна</i> <i>Руслан Гук</i>	Трансформація мотивації персоналу в умовах військового часу: виклики та перспективи	
<i>Роман Жирний</i>		7
<i>Коломієць Андрій</i> <i>Анатолій Соколенко</i>	Удосконалення збутової діяльності підприємств на засадах цифровізації	10
<i>Руслана Жовновач</i> <i>Мирослав Жилка</i> <i>Максим Гупаленко</i>	Стратегічні аспекти адаптивного управління торговельним підприємством	13
<i>Ігор Біліценко</i> <i>Сергій Євміна</i>	Розвиток мережевого ритейлу в умовах воєнного стану	18
<i>Володимир Бурлака</i> <i>Вячеслав Рябка</i>	Стратегічні підходи до адаптивного управління економічною безпекою агропромислових підприємств	22
<i>Олег Данчул</i> <i>Максим Бородуля</i>	Синергетичний підхід до інтеграції маркетингових та збутових функцій в умовах конкурентного бізнес-середовища	26
<i>Микола Ніколенко</i> <i>Ігор Вірієнко</i>	Адаптація маркетингових стратегій до змін споживацьких уподобань	30
<i>Сергій Романчук</i> <i>Катерина Шевченко</i>	Маркетингові витрати як стаття витрат підприємства	34
<i>Вікторія Вишневська</i> <i>Олександр Буряк</i>	Формування стратегії маркетингових комунікацій	37
<i>Вікторія Вишневська</i> <i>Ілля Серебренніков</i>	Особливості розробки маркетингової стратегії підприємства за сучасних умов	40
<i>Анна Мащенко</i>	Аудит маркетингової діяльності	43
<i>Volodymir Vasyleenko</i>	Most essential business skills	46
<i>Валентина Дубовік</i> <i>Владислав Лауш</i>	Інтеграція України в цифровий ринок європейського союзу	48
<i>Максим Загреба</i> <i>Владислав Троїцький</i>	Просування діджитал-продуктів в інтернеті	51
<i>Сергій Голбанос</i>	Диджиталізація та міграційна мобільність молоді: виклики національній безпеці та нові аспекти регулювання	53
<i>Лілія Коваль</i> <i>Віталій Лисенко</i>	Еміграція робочої сили України як джерело економічної небезпеки	56
<i>Лілія Коваль</i> <i>Роман Ковтун</i>	Оптимізація пропозиції та поліпшення конкурентоспроможності на ринку beauty-послуг	59

<i>Лілія Коваль</i> <i>Максим Петренко</i>	Зарубіжний досвід вдосконалення маркетингової товарної політики підприємств	64
<i>Володимир Шалімов</i>	Реалізація принципу фінансового управління в регламентах ЄС та його інтеграція в бюджетну систему України в умовах євроінтеграції	68
<i>Максим Загреба</i>	Прогнозування економічних ризиків в умовах невизначеності економічного стану	70
<i>Лілія Коваль</i> <i>Станіслав Чабанюк</i>	Обґрунтування ходів щодо посилення конкурентної стратегії на підприємстві	73
<i>Дар'я Капуста</i>	Цифрові стратегії розвитку туристичної індустрії в умовах нестабільності	77
<i>Дар'я Бондаренко</i>	Моделювання та прогнозування показників розвитку підприємств в умовах цифрової економіки	79
<i>Інна Щоголева</i>	Agile-підхід як чинник успішного формування бренду	81
<i>Сергій Романчук</i> <i>Олена Поповкіна</i>	Використання big data для маркетингових стратегій в епоху цифрової трансформації	83
<i>Сергій Баш</i>	Комплекс цілей інноваційного маркетингу на підприємстві	85
<i>Тарас Романчук</i>	Маркетингова діяльність в сфері послуг в контексті цифровізації	89
<i>Арсен Бугадян</i>	Конкурентний потенціал підприємства особливості формування	92
<i>Тарас Романчук</i> <i>Андрій Іванов</i>	Цифрова трансформація сфери послуг: інноваційні вектори розвитку	95
<i>Богдан Федюк</i> <i>Марина Кравченко</i>	Корпоративне управління на підприємствах Особливості застосування операційного менеджменту в торговельному підприємстві	98 101
<i>Роман Романчук</i>	Посередницька діяльність, її роль та класифікація	103
<i>Дмитро</i> <i>Ксенофонтов</i>	Особливості управління фінансовою діяльністю підприємства в сучасних умовах.	106
<i>Роман Романчук</i>	Методологія створення партнерських відносин з дистриб'юторами компанії	109
<i>Олександр Марянчук</i>	Підвищення кадрового потенціалу підприємства металургійної галузі	111
<i>Марина Семикіна</i> <i>Іван Андріяшевський</i>	Диджиталізація як чинник формування соціально відповідального торговельного бізнесу	116
<i>Роман Цатурян</i> <i>Сергій Коловоротний</i>	Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління ритейлерами	120

<i>Владислав Сікорака</i>	Диджиталізація як вектор розвитку соціально-трудоного потенціалу Кіровоградщини	123
<i>Марина Семикіна</i> <i>Ігор Сікорака</i> <i>Гліб Куликов</i> <i>Валерій Погорелов</i>	Формування конкурентоспроможності молоді на ринку праці в умовах диджиталізації економіки: виклики, проблеми, напрями розв'язання	127
<i>Юлія Бакай</i> <i>Іван Скрипниченко</i> <i>Сергій Романчук</i>	Сучасні умови трансформації маркетингової діяльності підприємства Маркетинг і соціальні мережі Конкурентні сили і маркетингові стратегії підприємства	131 133 135
<i>Ігор Ніколаєв</i> <i>Єлізавета Гончаренко</i>	Інтеграція SEO та SMM для посилення маркетингових комунікацій	139
<i>Марина Семикіна</i> <i>Володимир Чайкін</i> <i>Данило Луцюк</i> <i>Анастасія</i> <i>Слободенюк</i>	Диджиталізація і розвиток торговельного підприємництва в умовах війни Психологічні нюанси процесів продажу	142 145
<i>Ігор Ніколаєв</i> <i>Максим Марченко</i>	Управління асортиментом та взаємодія з клієнтами в омніканальній електронній комерції: стратегії крос-канальної інтеграції	147
<i>Юрій Бондарчук</i> <i>Евеліна Коваль</i>	Поняття кібербулінгу та його особливості	150

Марина Семикіна
доктор економічних наук, професор,
Руслан Гук,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
Роман Журний,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила ландшафт управління персоналом, перетворивши мотивацію трудової активності на фундаментальну опору життєздатності підприємств та підтримки економіки. Традиційні підходи до стимулювання співробітників виявилися недостатніми, адже в умовах екзистенційної загрози цінності та пріоритети людини кардинально переосмислюються.

Актуальність дослідження цієї проблематики зумовлена тим, що на здатність підприємств зберігати та ефективно використовувати свій людський капітал безпосередньо впливає стійкість економіки, оборонні спроможності та соціальна згуртованість країни. Наявні наукові праці здебільшого стосуються мирного часу, тому виникає гостра потреба у новому осмисленні сутності, структури та пріоритетів мотивації персоналу в умовах війни та післявоєнної відбудови. Стислий огляд наукової літератури, звітів Міжнародної організації праці, Світового банку, аналітичних матеріалів вітчизняних дослідницьких центрів підтверджує нагальну практичну потребу в такому дослідженні, вказуючи на складний стан ринку праці та необхідність термінових рішень для збереження та розвитку людського капіталу, перегляду традиційних підходів до мотивації.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз сутності, проблем та трансформації мотивації персоналу в умовах воєнного стану, а також обґрунтування дієвих напрямів її поліпшення для забезпечення стійкості бізнесу та ефективного відновлення підприємств України.

Мотивація праці – це складна динамічна система внутрішніх драйверів (потреби, інтереси, цінності) та зовнішніх стимулів, що запалюють у працівникові бажання та готовність спрямовувати свою енергію, знання й досвід на досягнення як особистих цілей, так і завдань організації. Це не просто виконання обов'язків, а усвідомлений вибір активної позиції, що живиться прагненням до самореалізації та внеску у спільну справу. У воєнний час традиційні мотиваційні ієрархії деформуються, поступаючись місцем *глибинним потребам у безпеці, психологічній стабільності та соціальній єдності*. Класичні

матеріальні стимули, хоч і залишаються значущими, втрачають свою абсолютну перевагу перед обличчям екзистенційних викликів та тотальної невизначеності.

На **мотиваційний стан персоналу** впливає розгалужена мережа взаємопов'язаних чинників, що нагадує складний механізм, де збій однієї деталі може паралізувати всю систему. Ці чинники охоплюють:

- **фізичне та психологічне благополуччя** (відчуття особистої безпеки та захищеності родини, доступ до базових благ, а також рівень стресостійкості та здатність долати психологічні травми, пов'язані з війною);

- **економічну стійкість** (хоча б мінімальна фінансова стабільність, яка дозволяє задовольняти нагальні потреби та забезпечує певну передбачуваність у хаосі);

- **соціальну та емоційну підтримку** (відчуття турботи, причетності до спільноти, взаємодопомога в колективі, усвідомлення, що твоя праця має значення для інших і для країни, це включає й можливість активно допомагати суспільству);

- **усвідомлення перспектив та сенсу** (здатність бачити особистий внесок у велику мету, таку як Перемога, відбудова країни, а також хоч якась візія власного професійного та особистісного майбутнього).

Якщо в мирний час мотивація часто поділялася на чіткі складові – **матеріальна** (зарплати, бонуси, соціальні пакети) та **нематеріальна** мотивація (визнання, розвиток, корпоративна культура, баланс життя/роботи), то війна змусила ці фактори перегрупуватися та набути нової ваги.

Сучасна реальність сформувала *низку критичних проблем для систем мотивації*:

- **пріоритет безпеки** (страх за життя через обстріли та небезпечні умови праці, тривога за родину (особливо тих, хто перебуває в зоні бойових дій або за кордоном) роблять питання виживання першорядним, відсуваючи мотивацію до праці на другий план);

- **економічна криза** (галопаюча інфляція, падіння реальних доходів, затримки виплат та руйнування бізнесів роблять традиційні матеріальні стимули малоефективними або недосяжними. Навіть висока зарплата не завжди може гарантувати задоволення базових потреб у стабільності);

- **психологічне виснаження, хронічний стрес, тривожність, досвід втрат, а також надмірне навантаження** (призводять до апатії, зниження продуктивності та втрати інтересу до професійного розвитку чи кар'єрного зростання);

- **порушення комунікаційних та соціальних зв'язків** (масова релокація підприємств, розрив сталих колективів та перехід на віддалений формат роботи послаблюють корпоративний дух, відчуття причетності та взаємопідтримки, які є фундаментальними елементами нематеріальної мотивації);

- **невизначеність та відсутність довгострокових перспектив для побудови особистої кар'єри**;

- **«мотиваційна асиметрія»** (поряд із загальним зниженням мотивації, в окремих сферах спостерігається надзвичайно висока відданість та самовіддача (зокрема у волонтерстві, оборонній та критичній інфраструктурі). Однак ця інтенсивність, за відсутності адекватної підтримки та визнання, часто

призводить до швидкого виснаження та подальшого різкого послаблення мотивації, зниження продуктивності праці).

Вважаємо, що шляхи оптимізації підходів до мотивації персоналу не є тотожними у воєнний та повоєнний періоди.

Ефективна мотивація персоналу в умовах військового часу є багатоаспектним завданням, що виходить за рамки традиційних економічних стимулів. Її центральним елементом стає **забезпечення фундаментальних потреб** людини – безпеки, підтримки та усвідомлення глибокого сенсу власної діяльності. У період активних бойових дій успіх залежить від гнучкості керівництва, його здатності створювати безпечне середовище, надавати оперативну психологічну підтримку, підтримувати прозору комунікацію та цінувати внесок кожного. Фінансові заохочення, хоч і важливі, функціонують переважно як засіб забезпечення мінімальної стабільності.

З настанням повоєнного періоду акценти у системі мотивації поступово зміщуватимуться: поряд із поновленням конкурентної матеріальної мотивації, критичним стане **відновлення довіри, активні інвестиції у професійний розвиток та перекваліфікацію**, а також цілеспрямоване формування потужного корпоративного духу, який інтегруватиме кожного працівника у спільну місію відбудови країни. Адаптивна та гуманістично орієнтована система мотивації, що постійно еволюціонує відповідно до мінливих обставин, має стати невід'ємною запорукою життєздатності бізнесу та успішного відродження підприємств України.

Список використаних джерел

1. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (4(51)). С.104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
2. Герасименко О., О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
3. *Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції*: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jsptui/handle/123456789/12306>
4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
5. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.

Коломієць Андрій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна
Анатолій Соколенко

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальність 073 «Менеджмент»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», ДВНЗ
«Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах конкурентної боротьби виживає лише таке підприємство, яке здатне запропонувати ринку таку продукцію, яка задовольняє потреби споживача, а також забезпечує просування та збут [2]. Ефективність організації збутової діяльності підприємств безпосередньо пов'язана з рівнем своєчасного та комплексного виконання всіх покладених на неї функцій (рис.1.).

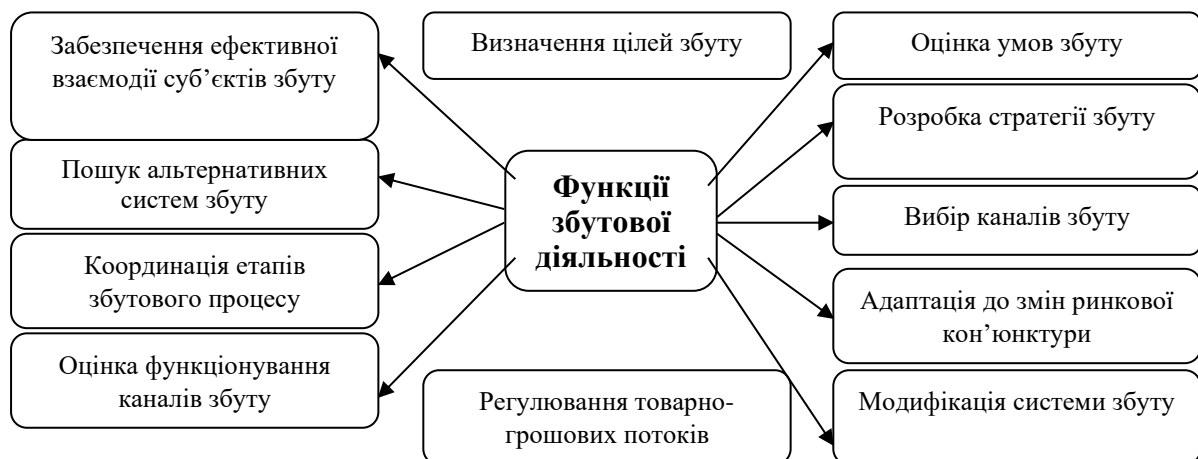


Рис. 1. Функції збутової діяльності

Джерело [19, с. 187].

Від того, наскільки оперативно й у повному обсязі реалізуються завдання, що стоять перед відділом збуту, безпосередньо залежить здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, задовольняючи потреби споживачів і забезпечуючи сталий обіг продукції.

Підвищення рівня ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без розробки таких способів збутової діяльності, які б допомагали орієнтуватись на потреби ринку і вести успішну конкурентну боротьбу. Відповідно до сучасних вимог ринку підприємств перейшли з традиційних форм збуту до цифрових для спрощення безпосередньої роботи з цільовими споживачами.

Удосконалення збутової діяльності підприємств на засадах цифровізації є важливим аспектом сучасного бізнесу. Цифровізація змінює традиційні підходи

до продажу, маркетингу та взаємодії з клієнтами. Вона дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підвищувати ефективність та знижувати витрати.

Однією з основних переваг цифровізації є можливість збору та аналізу великих обсягів даних. Це дозволяє підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів, прогнозувати попит і адаптувати свої пропозиції відповідно до змінюваних умов ринку. Використання аналітичних інструментів допомагає виявити тенденції та патерни, що сприяє більш точному таргетуванню рекламних кампаній.

Інтернет не знає географічних кордонів, дозволяючи навіть місцевим підприємствам охопити глобальну аудиторію [1]. Веб-сайти, мобільні додатки та соціальні мережі стають основними каналами для взаємодії з покупцями, що забезпечує зручність та швидкість у процесі покупки.

Крім того, автоматизація процесів збуту, таких як управління запасами, обробка замовлень та логістика, дозволяє зменшити людський фактор і знизити ризики помилок. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) стають незамінними інструментами для підтримки зв'язків з клієнтами, що підвищує лояльність та задоволеність споживачів.

Особливу увагу слід звертати на розроблення контент-стратегії з урахуванням специфіки форматів бізнесу. В таблиці 1 наведено рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у процесі збуту мають враховувати специфіку різних форматів бізнесу.

Таблиця 1.

Рекомендації щодо цифровізації збуту для різних бізнес-форматів

Формат бізнесу	Напрямок цифровізації	Рекомендації
B2C	електронна комерція	- розробка мобільного додатку для зручності покупок. - впровадження системи лояльності через онлайн-платформи.
B2B	аналіз даних	- використання аналітики для прогнозування попиту. - створення персоналізованих пропозицій для бізнес-клієнтів.
C2C	соціальна торгівля	- створення платформи для обміну товарами між споживачами. - використання інфлюенсерів для просування продуктів.
C2B	цифровий маркетинг	- застосування краудфандингу для збору коштів на нові продукти. - використання платформ для фрілансу.
D2C	автоматизація процесів	- впровадження CRM-систем для управління відносинами з клієнтами. - автоматизація логістичних процесів для швидкої доставки.
Subscription	персоналізація	- розробка підписних сервісів з персоналізованими коробками. - адаптація контенту для підписників.
Marketplace	кібербезпека	- впровадження стандартів безпеки для захисту даних користувачів. - створення системи відгуків і рейтингів.
Freemium	цифровий маркетинг	- запуск безкоштовних версій продуктів з переходом на платні функції. - використання контент-маркетингу для просування платних функцій.
Franchise	інтеграція з новими технологіями	- впровадження єдиних стандартів обслуговування. - забезпечення доступу до централізованих навчальних платформ для франчайзі.
Hybrid	віртуальна та доповнена реальність	- створення інтерактивних онлайн-платформ з AR/VR. - впровадження віртуальних турів по магазинам.

Джерело складено автором на основі [1-4].

Рекомендації стосовно заходів цифровізації збутової діяльності для різних форматів бізнесу можуть слугувати основою для підвищення адаптивності компаній до сучасних умов конкурентного середовища. Для великих компаній та корпорацій значна увага повинна приділятися інтеграції сучасних технологій аналізу великих даних (Big Data). Це дозволить не лише детальніше сегментувати цільову аудиторію, але й прогнозувати попит і поведінкові тренди споживачів. Для бізнесів, що надають послуги, ключовими є рішення, орієнтовані на розроблення онлайн-платформ для взаємодії зі споживачами, а також мобільних застосунків. Це забезпечить спрощення комунікації між підприємством і клієнтом, водночас підвищуючи рівень зручності та доступності послуг.

Крім того, потрібно впроваджувати різноманітні інноваційні підходи до цифровізації збуту. Сьогодні до переліку клієнторієнтованих інноваційних засобів просування продукції в Інтернеті прийнято відносити: використання нестандартних рекламних носіїв (промоігри, вірусні ролики, брендування ігор); інтернет-виставки, інтернет-аукціони; веб-конференції (підкасти, вебкасти, веб семінари, трансляції, вебінари); системи взаємодії з продавцями (VRM); просування сайту в соціальних медіа (SMO – оптимізування під соціальні медіа, SMM – маркетинг в соціальних мережах, Social Aids – реклама в соціальних мережах); мобільну рекламу (mobile application – реклама в мобільних додатках); доповнену реальність (augmented reality (AR) – системи, в яких реальний світ доповнюється віртуальними об'єктами) [я].

Таким чином, цифровізація збутової діяльності, незалежно від формату бізнесу, має ґрунтуватися на гнучкому підході, врахуванні потреб цільової аудиторії та стратегічному використанні інноваційних технологій при дотриманні економічної доцільності.

Загалом, удосконалення збутової діяльності підприємств на засадах цифровізації є необхідним кроком у сучасному бізнес-середовищі. Підприємства, що впроваджують цифрові технології, зміцнюють конкурентоспроможність і забезпечують стійкий довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Карпій, О., & Капраль, О. Діджитал-маркетинг як ефективний засіб просування бренду. *Економіка та суспільство*, 2024, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-14>
2. Кашульська Т. Маркетингові орієнтири збуту продукції підприємств агробізнесу в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024, 334(5), 543-548.
3. Панухник О. В. Маркетингово-збутова діяльність сільськогосподарських підприємств: засади формування системи управління/ *Вісник Сумського національного аграрного університету*. – Випуск 12 (70), 2016. С. 184–188
4. Цатурян Р.О., Бедов Д.В., Жовновач Р.І. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023, №9(42), 186-196

Руслана Жовновач
доктор економічних наук, професор,
Мирослав Жилка
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Максим Гупаленко
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Торговельні підприємства в Україні функціонують у середовищі постійної невизначеності та змін – це і наслідки повномасштабної війни, трансформація споживчого попиту, цифровізація, проблеми з логістикою та нестабільність макроекономічного середовища. У цих умовах традиційні підходи до стратегічного управління втрачають ефективність, оскільки не здатні оперативно реагувати на нові виклики та актуалізує необхідність переходу до адаптивного управління.

Адаптивне управління – пристосування властивих суб'єкту управлінської діяльності стилів і методів керівництва до соціальних особливостей об'єкта управління [1]. Основні характеристики цього підходу є: гнучкість у формуванні цілей і засобів їх досягнення, швидке реагування на зміни поведінки споживачів, конкурентів і ринку, інтеграція цифрових інструментів у процеси управління, орієнтування на довгострокову стійкість через вбудовану можливість до самонавчання та постійного вдосконалення.

У контексті торговельних підприємств це означає вміння адаптувати асортимент, канали збуту, маркетингові стратегії та логістичні рішення відповідно до актуальних ринкових сигналів.

В українських реаліях адаптивне управління набуває особливого значення через такі фактори:

– зміна споживчої поведінки: споживач став більш економним, цінує зручність, швидкість, онлайн-сервіси. Значення адаптивного управління торговельним підприємством з врахуванням постійних змін споживчої поведінки полягає в тому, що воно дозволяє підприємству не лише вижити, а й залишатися конкурентним, оперативно реагуючи на нові потреби, очікування та звички клієнтів. Споживча поведінка в Україні суттєво змінилася під впливом воєнних дій (релокація населення, зниження доходів), тенденцій суцільної цифровізації (зростання онлайн-покупок), цінової чутливості (переорієнтація на економ-сегмент). Адаптивне управління у цій сфері викликів дозволяє гнучко реагувати на нові уподобання споживачів, швидко змінювати асортимент, переорієнтовуватися на нові товарні групи, впроваджувати нові сервіси (доставка, самовивіз, онлайн-оплата).

З врахуванням тієї обставини, що сучасні покупці очікують індивідуального підходу, адаптивне управління дозволяє проводити поглиблений аналіз поведінки клієнтів, планувати і проводити персоналізовані акції, пропонуються релевантні товари й послуги, щ у підсумку підвищує лояльність і середній чек.

З початком війни в Україні швидкими темпами почала змінюватись ментальна та національна ідентичність. Відбувається переосмислення багатьма людьми відчуття належності українців до нації, консолідація українського суспільства. Відповідно до проведених досліджень збільшилась кількість українців, які нетерпимо відносяться до країни-агресора, підкреслюють свою відмінність від неї, висувають більше вимог до брендів та все частіше стають прихильниками “cancel culture” (культура скасування). Підтримка вітчизняних виробників та економіки країни в цілому стала свідомим вибором багатьох українців [2].

Оптимізація каналів комунікації та продажів отримує прояв у тому, що споживачі дедалі частіше взаємодіють із брендом через соціальні мережі, мобільні додатки, чат-боти. У відповідь на це, адаптивне управління дозволяє швидко тестувати нові канали (наприклад, Telegram-магазин), перенаправляти фокус на ті формати, які працюють, економити ресурси на неефективних каналах. Гнучке ціноутворення, в умовах зміни купівельної спроможності, забезпечує можливості для бізнесу працювати з цінovими сегментами, застосовувати динамічне ціноутворення, впроваджувати знижкові програми, взагалі, оперативно коригувати ціни на основі аналітики. Використання потужного інструментарію прогнозування майбутніх змін поведінки на основі залучення даних про транзакції, поведінку в інтернеті, сезонність адаптивного управління дозволяє формувати прогнози споживчого попиту, заздалегідь готуватися до нових трендів, зменшувати ризики товарних залишків або дефіциту. Отже, адаптивне управління в умовах зміни споживчої поведінки це можливість бути там, де покупець, у той момент, коли він приймає рішення, і з тим продуктом, який він хоче отримати;

– активна цифровізація торгівлі [4-6]. Цифровізація торгівлі в Україні та світі активно відбувається за кількома ключовими напрямками, які трансформують як внутрішні бізнес-процеси, так і взаємодію з клієнтом. Основні з них: електронна комерція (e-commerce), що реалізується за напрямками створення онлайн-магазинів, мобільних додатків, активного використання маркетплейсів (Rozetka, Prom, OLX), інтегрування онлайн- і офлайн-каналів (омніканальність). Наприклад, нові українські бренди Kachorovska, Dodo Socks розвивають повністю онлайн-моделі з активною діджитал-присутністю; автоматизація внутрішніх процесів на основі використання ERP-систем (BAS, 1С) для обліку товарів, фінансів, логістики, CRM-систем для управління клієнтськими даними, автоматизованого управління залишками та замовленнями. Наприклад, мережі магазинів використовують програми, що автоматично прогнозують обсяги закупівель залежно від сезону; цифровий маркетинг і аналітика: таргетинг і ретаргетинг у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok), використання Google Analytics, Hotjar, Pixel Meta для вивчення поведінки клієнтів, автоматизовані email-розсилки, чат-боти, push-повідомлення. Так, торговельна мережі запускають автоматизовані програми

лояльності з персоналізованими акціями; цифрові канали комунікації з клієнтом: чат-боти в Telegram/Viber для замовлень і підтримки, он-лайн консультації через месенджери, віртуальні вітрини, 3D-огляди товарів. До прикладу, Eva.ua має бот у Viber, який дозволяє шукати товари, перевіряти бонуси й робити замовлення; електронні платежі та фінтех, як от: оплата через Apple Pay, Google Pay, QR-коди, BNPL (Buy Now – Pay Later), розстрочки онлайн, електронні гаманці, мобільні банки (Monobank, Privat24).

Спостерігається тренд: у 2024–2025 роках частка безготівкових розрахунків у торгівлі в Україні перевищує 80% [3]; цифрова логістика та last mile delivery із залученням інструментарію: власні служби доставки + інтеграція з Новою Поштою, Meest, використання трекінг-номерів для відстеження, оптимізація логістики за допомогою GPS і Big Data. Приклад: Glovo, Zakaz.ua адаптували доставку з супермаркетів до умов війни (гнучка логістика, тимчасові точки); інтернет речей (IoT) та smart-рішення: впровадження “розумних” кас, сенсорів руху, систем контролю за товаром, вітрин з цифровими дисплеями, інтерактивних полиць тощо;

– переміщення бізнесу та споживачів через війну: потреба швидко переорієнтувати логістику, складські запаси, відкривати нові точки;

– вплив валютних коливань, податкових змін, проблем з імпортом: необхідність адаптивного ціноутворення та управління запасами.

Стратегічні аспекти впровадження адаптивного управління – ключові напрями, принципи та підходи, які формують основу для гнучкого й ефективного управління підприємством в умовах змінного середовища. Вони забезпечують довгострокову конкурентоспроможність і стійкість бізнесу, орієнтуючи управлінські рішення на постійну адаптацію до зовнішніх та внутрішніх викликів [3; 7]. До основних стратегічних аспектів впровадження адаптивного управління належать:

1. Адаптивне сценарне стратегічне планування – розробка кількох варіантів розвитку подій із визначенням ключових ризиків і адаптивних рішень для кожного. Передбачає створення сценаріїв розвитку, які враховують різні варіанти майбутнього (оптимістичний, песимістичний, базовий). Планування здійснюється не “раз і назавжди”, а в циклах: короткі періоди з подальшим коригуванням.

2. Гнучкість цілей і показників ефективності – постійне коригування стратегічних орієнтирів залежно від змін ринку, поведінки споживачів і ресурсних можливостей підприємства.

3. Децентралізація управління та автономність команд – створення умов для швидкого прийняття рішень на рівні окремих підрозділів або команд, що підвищує реактивність. Передбачає делегування повноважень, розвиток автономних команд, спрощення ієрархій з метою швидкого прийняття рішень “на місці”.

4. Інтеграція цифрових технологій – використання інструментарію CRM (Bitrix24, Hubspot), ERP, BI-аналітики (Power BI, Google Data Studio), штучного інтелекту тощо для оперативного прийняття рішень на основі актуальних даних, оперативного отримання інформацію про продажі, клієнтів, залишки та тренди.

5. Постійне оновлення знань і розвиток персоналу – формування культури навчання та самовдосконалення, необхідної для роботи в динамічному

середовищі. Управління знаннями та навчання персоналу передбачає постійне оновлення компетенцій менеджерів і працівників у сферах digital, комунікацій, гнучкого планування, лідерства в умовах невизначеності.

6. Клієнтоорієнтованість – швидке врахування змін у споживчих уподобаннях, адаптація продуктів і сервісів під очікування ринку.

7. Вбудована система моніторингу та коригування – регулярний аналіз результатів і зворотного зв'язку з ринку для своєчасної трансформації стратегії.

Численні приклади з вітчизняними підприємствами свідчать, що адаптивне управління торговельними підприємствами в сучасних умовах полягає в їхній здатності:

– швидко реагувати на зміни середовища. У контексті воєнного стану, економічної нестабільності, логістичних труднощів та коливань попиту, традиційні моделі управління втрачають актуальність. На відміну від традиційних моделей, адаптивне управління дає змогу оперативно: змінювати асортимент, перебудовувати логістику, коригувати маркетинг, швидко приймати рішення на основі поточних даних;

– забезпечувати стійкість бізнесу. Через непередбачуваність ринку адаптивність дозволяє: уникати критичних помилок, зменшувати втрати, розподіляти ризики, зберігати функціональність навіть у кризові періоди;

– орієнтуватися на споживача. Сучасний покупець – вимогливий і непостійний, тому адаптивні підприємства: враховують зворотний зв'язок у реальному часі, пропонують персоналізовані продукти й акції, швидко виводять нові товари або сервіси;

– використовувати цифрову аналітику для управлінських рішень на основі: аналізу продажів, тенденцій, сезонності, прогнозування попиту, моніторингу поведінки клієнтів. В цілому, це дозволяє приймати рішення не “наосліп”, а на основі фактів;

– створювати конкурентні переваги. В умовах динамічного ринку виграє не той, хто більший, а той, хто швидше і розумніше адаптується. Це дає змогу обганяти конкурентів, першими освоювати нові ринки або ніші, зменшувати витрати через оптимізацію процесів.

Отже, адаптивне управління це не просто “модна концепція”, а необхідна стратегія виживання і розвитку торговельного бізнесу в умовах українських реалій: війни, нестабільності, цифрової трансформації та зміни споживача. Так, мережа магазинів краси та догляду EVA в умовах війни швидко перенесла частину магазинів із зони бойових дій до центральних та західних регіонів. Також була оперативно розширена e-Commerce платформа, введено нову функцію “доставка зі складу” в додатку. Це приклад адаптивної логістики, цифрового каналу збуту та оперативного планування. Торговельна мережа Rozetka використовує моделі гнучкого планування на основі BI-систем та прогнозової аналітики продажів. За допомогою автоматизованого аналізу даних з CRM, компанія коригує запаси, асортимент і маркетингові активності в режимі реального часу. Мережа магазинів “Аврора” під час війни відкрила понад 200 нових точок продажу в західних регіонах, змінила підхід до формування асортименту – більше бюджетних позицій, фокус на продукцію українських

виробників, створення внутрішньої системи швидкого реагування на зміну попиту. Характерним для мережі магазинів Сільпо/Fozzy Group стало використання мобільного застосунку для персоналізованих пропозицій, введення адаптивних цінових політик залежно від регіону та наявності логістичних можливостей, як приклад динамічного адаптивного ціноутворення.

Незважаючи на безумовні переваги використання стратегії адаптивного управління, слід враховувати наявність численних бар'єрів на шляху їхнього впровадження. До їхнього переліку слід віднести: низьку цифрова зрілість компаній; опір з боку персоналу у вигляді страху змін, небажання навчатися; брак фінансування на автоматизацію та розвиток ІТ-інфраструктури; недостатність кваліфікованих кадрів, здатних працювати з даними та приймати рішення в умовах невизначеності.

Шляхами подолання бар'єрів та поступового запровадження елементів адаптивності є запровадження малих, часткових проєктів (наприклад, адаптивне управління запасами); інвестування у цифрові інструменти аналітики, навіть на базовому рівні; розбудова навчальної системи всередині підприємства, що підтримує культуру змін створення крос-функціональних команд, які можуть швидко приймати рішення та тестувати гіпотези.

Таким чином, адаптивне управління це не просто відповідь на кризу, а стратегічний вибір, який визначає здатність підприємства виживати та зростати в умовах невизначеності. Для торговельних компаній в Україні це стає запорукою стабільності, конкурентоспроможності та розвитку. Успішні приклади демонструють, що навіть в умовах війни можна бути гнучкими, динамічними та прибутковими, якщо вчасно трансформувати підходи до управління.

Список використаних джерел:

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
2. Жовновач Р.І., Нідзельський В.П., Тарасов В.Г., Вірієнко І.С. Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. №9(42), С. 108-116
3. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>
4. Kollmann T. E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. 1016 s.
5. Kotler P., Bliemel F. Marketing-management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999. 1259 s.
6. Meier A., Stormer H. eBusiness & eCommerce. Management der digitalen Wertschöpfungskette. 3. Aufl. Berlin: Springer Gabler Berlin Heidelberg, 2012. 316 s.
7. Rennhak C. Strategisches Marketing. München: Verlag Franz Vahlen, 2017. 271 s.

відкриттів — непродовольчий роздріб (22%) та продуктові магазини (16%). Найвищу концентрацію магазинів фіксують у Києві та області, де їх загальна кількість сягає 5564 точок. За минулий рік у столичному регіоні кількість магазинів збільшилася на 785, а з урахуванням закритих об'єктів чистий приріст становив 607 локацій. Другим за масштабом роздрібною торгівлі регіоном є Дніпро та Дніпропетровська область, де налічується 2176 магазинів, із яких 288 були відкриті минулого року. Майже аналогічна ситуація у Львівській області, де працюють 2143 торговельні точки, враховуючи 202 нові. Проте частка нових магазинів у загальній кількості в Києві та Дніпрі становить 13-14%, тоді як у Львові цей показник не перевищує 10%. До п'ятірки регіонів з найбільшою кількістю магазинів також входять Одеса та Харків.

Період 2022-2025 рр ознаменувався адаптацією до нових реалій, які потребували прискореного розвитку логістичних процесів, зміни споживчих звичок та інтеграції сучасних технологічних рішень для забезпечення стабільної роботи галузі на фоні глобальної нестабільності.

На думку Жовновач Р.І., вітчизняному ритейлу потрібно ретельно вивчити нові потреби, можливості та зміну уподобань своїх клієнтів та адаптувати асортимент товарів, маркетингові стратегії та інноваційні технології розвитку відповідно до них. Важливо мати гнучкість, інноваційний підхід та вміння враховувати потреби, можливості та пріоритети споживачів. Ті компанії, які зможуть ефективно пристосуватися до нових реалій, матимуть більші шанси на успіх та збереження конкурентоспроможності[2].

Процес адаптації вітчизняного мережевого ритейлу в сучасних умовах повинен бути максимально оперативним, що передбачає реалізацію пілотних проектів у стислий термін — від двох до чотирьох тижнів. Водночас він має бути модульним, тобто таким, що дозволяє безперешкодне масштабування, а також соціально-орієнтованим, враховуючи потреби суспільства та специфіку комунікації з клієнтами.

У період воєнного стану цей процес набув особливого значення, ставши ключовим фактором у забезпеченні стабільності мережевого ритейлу. Саме такі умови стимулюють інтенсивні перетворення, спрямовані на розробку більш адаптивних і дружніх до інновацій моделей функціонування мережевої роздрібною торгівлі.

На сьогодні вже сформувалися кілька основних моделей, які успішно сприяють адаптації до швидких змін у секторі мережевої роздрібною торгівлі. Серед них можна виокремити наступні [1,3-5]:

- багатоканальна мережева роздрібна торгівля, яка передбачає одночасну наявність фізичних магазинів, онлайн-платформ і мобільних додатків, що допомагає зберігати лояльність клієнтів через різноманітність способів взаємодії.

- персоналізована торгівля, яка фокусується на індивідуальних потребах покупців завдяки використанню даних про їхні вподобання та попередню поведінку під час здійснення покупок.

- динамічне ціноутворення, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту чи пропозиції шляхом зміни цін у режимі реального часу.

– гнучке управління запасами, орієнтоване на оптимізацію складських запасів з урахуванням сезонності, попиту та логістичних викликів.

– оптимізація або гнучка логістика, яка покликана мінімізувати час та витрати на доставку товарів, забезпечуючи при цьому високу ефективність постачання.

Кожна із зазначених моделей має свою специфіку і спрямована на забезпечення гнучкості та варіативності. У сучасних реаліях така адаптивність є вирішальним аспектом для підтримки стабільного розвитку та конкурентоспроможності мережевих ритейлерів.

Ритейлери сьогодні адаптуються через реорганізацію логістичних ланцюгів – створення альтернативних маршрутів постачання через Польщу та Румунію, використання дронів для доставки в обложені міста (Маріуполь, Бахмут). Соціальна відповідальність стала частиною бізнес-стратегій: компанії на кшталт АТВ, Novus та Silpo організовують безкоштовні продуктові набори для ВПО та мобільні магазини у прифронтових зонах. Паралельно стрімко зростає онлайн-продаж: частка e-commerce у загальному обороті збільшилася з 5% у 2021 до 18% у 2025 році, з появою нових сервісів на кшталт доставки дронами.

Економічні показники демонструють наступну динаміку: загальний оборот сектору впав з 38,2 млрд доларів у 2021 до 22,1 млрд у 2023, але до 2025 року частково відновився до 29,8 млрд. Середній чек коливався від 15,3 доларів (2021) до піку 21,7 у 2023 році, стабілізуючись на рівні 18,9 доларів до 2025 року.

Перспективи розвитку вітчизняного ритейлу пов'язані з гібридними моделями, де офлайн-точки поєднуються з AR-вітринами, локалізацією виробництва (65% асортименту – українські товари проти 45% у 2021). Незважаючи на руйнування інфраструктури, галузь демонструє стійкість через цифровізацію, соціальну включеність та інноваційні логістичні рішення. Попри глобальні та локальні труднощі, сфера ритейлу в Україні демонструє стійкість, а її учасники активно інвестують у розвиток інфраструктури, вдосконалення онлайн-платформ і покращення споживчого досвіду

2026 рік обіцяє стати переломним у розвитку "розумного ритейлу", адже технологічні інновації стрімко змінюють підходи до управління і функціонування бізнесу. За прогнозами аналітиків ЕУ, до кінця цього року майже 60% українських роздрібних мереж планують повністю інтегрувати штучний інтелект у ключові управлінські процеси. Це означає перехід на новий рівень ефективності, автоматизації та оптимізації ресурсів. Серед основних тенденцій, які визначатимуть обличчя нового ритейлу, можна виділити кілька важливих напрямів.

Перш за все, автономні магазини, побудовані на базі технологій комп'ютерного зору, відображають реальний прорив у спрощенні процесу купівель (стануть максимально актуальними для невеликих торгівельних площ). Такі прототипи вже активно тестуються у Львові, і це тільки початок. Вони дозволяють покупцям здійснювати шопінг без необхідності стояти в чергах або взаємодіяти з касирами, що значно економить час та підвищує зручність. Для

українських ритейлерів це можливість знизити витрати на персонал, поліпшити обслуговування і зробити покупки ще зручнішими для клієнтів [5].

Другою важливою складовою є децентралізовані системи управління, що ґрунтуються на блокчейн-технологіях. Цей підхід забезпечує прозорість, надійність та безпеку даних, що є критично важливими аспектами сучасного бізнесу, особливо для ритейлу з великим обсягом транзакцій і складною логістикою.

Третій фактор успіху – це використання етики даних як конкурентної переваги. Комплексна і відповідальна робота з персональними даними клієнтів формує довіру та лояльність, що стає вирішальним чинником у часи цифрової трансформації. Компанії, які вмело захищають конфіденційність даних споживачів і використовують їх у відповідності до етичних норм, здобувають перевагу на ринку.

Ще однією складовою успішного ведення бізнесу в майбутньому році стає екологічність [5]. Питання впливу на клімат набуває дедалі більшого значення, поступово інтегруючись у стратегічне планування компаній, а не залишаючись лише додатковою ініціативою. Торговельні мережі активно впроваджують моніторинг вуглецевого сліду своєї продукції та забезпечують споживачів деталізованою інформацією про екологічний вплив товарів, що сприяє підвищенню обізнаності та залученості клієнтів у питання сталого розвитку.

Український досвід відновлення та розвитку мережевого ритейлу в умовах воєнного стану став яскравим прикладом того, як навіть у найскладніших обставинах можна знаходити нестандартні рішення для бізнесу. Під час кризи країна проявила надзвичайну адаптивність через впровадження інноваційних підходів – від передових технологій до інтеграції соціальних і культурних цінностей в існуючі бізнес-моделі. Весь цей комплекс зусиль підтвердив, що навіть у періоди великих випробувань ритейл здатен не лише зберігати життєздатність, але й ставати генератором ідей та створювати нові стандарти, здатні впливати на глобальний розвиток цієї сфери.

Список використаних джерел:

1. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua>
2. Географія ритейлу за 2024 рік: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-12/>
3. Тягунова Н. М., Маслиган О. О., Гоблик В. В. Моделі роботи мережевого ритейлу із функціями змінності (гнучкості): аналіз сучасних кейсів . *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 69-74
4. Жовновач Р.І., Нідзельський В.П., Тарасов В.Г., Вірієнко І.С. Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. №9(42), С. 108-116
5. Сухорукова Г. Основні тренди ритейлу на 2025 рік URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/osnovni-trendi-ritejlu-na-2025-rik>

Володимир Бурлака

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,

Вячеслав Рябка

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Агропромисловий сектор відіграє ключову роль в економіці багатьох держав. Забезпечення економічної безпеки підприємств цього сектора має вирішальне значення для стабільного функціонування продовольчої системи, розвитку сільських регіонів і загального економічного росту. Система адаптивного управління в цій сфері вимагає високої гнучкості, оперативного реагування на зміни та впровадження інноваційних рішень. Стратегічні підходи до такого управління є фундаментом, що визначає стійкість підприємств та їхню здатність бути конкурентоспроможними в умовах сучасних викликів.

Основні завдання, які стоять перед фахівцями з економічної безпеки аграрного підприємства, зосереджені на забезпеченні захисту його діяльності від широкого спектра потенційних загроз. Серед першочергових викликів можна виділити необхідність протистояти ризикам, які виникають через підвищений конкурентний тиск у галузі, нестабільність ринкової кон'юнктури та швидкі зміни у технологічному середовищі. До цього додається актуальність мінімізації наслідків посилення інформаційних ризиків та зростання рівня кіберзагроз, що є неминучим результатом цифрової трансформації бізнес-процесів. Таким чином, спеціалісти повинні оперативно розробляти та впроваджувати ефективні стратегічні заходи (табл 1.), що дозволяють адаптувати підприємство до динамічних змін і ризиків сучасної економічної та технологічної системи.

Впровадження інноваційних технологій має значний вплив на економічну безпеку агропромислових підприємств. Впровадження нових технологій відіграє важливу роль у формуванні доходів аграріїв за новими екологічними стандартами. Такі країни, як Нідерланди, є лідерами у використанні точного землеробства та агродронів, що дозволяє скоротити витрати на ресурси та покращити якість землекористування [3]. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищувати ефективність використання ресурсів та знижувати витрати. Серед напрямів цифровізації у аграрному секторі, можна виділити такі, що суттєво впливають на фактори підвищення економічної безпеки підприємств.

Таблиця 1 - Вплив стратегічних заходів адаптивного управління на економічну безпеку аграрних підприємств

Стратегічні напрями	Стратегічні заходи адаптивного управління	Вплив на економічну безпеку підприємства
Диверсифікація аграрної продукції та ринків	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення ринкових досліджень для виявлення нових культур - Розробка нових сортів рослин - Участь у сільськогосподарських ярмарках - Створення маркетингових кампаній для нових продуктів - Визначення нових цільових аудиторій. 	Зменшення ризиків фінансових втрат через коливання цін, стабілізація доходів та зменшення залежності від одного ринку
Впровадження інноваційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестиції в нові технології обробки ґрунту - Використання дронів для моніторингу посівів - Впровадження систем автоматизації поливу - Тестування нових агрохімікатів - Навчання персоналу новим технологіям. 	Підвищення економічної безпеки шляхом зниження витрат на виробництво та підвищення якості продукції, збільшення прибутків
Стратегічні альянси та партнерства	<ul style="list-style-type: none"> - Укладання угод про співпрацю з постачальниками насіння - Участь у спільних проєктах з науковими установами - Створення агроконсорціумів для обміну ресурсами - Організація спільних освітніх програм - Обмін досвідом через стажування. 	Зміцнює економічну безпеку підприємства, забезпечуючи доступ до нових ресурсів, технологій та ринків, що знижує ризики
Екологічна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка екологічних стандартів для агропідприємств - Впровадження органічного землеробства - Сертифікація продукції на відповідність екологічним нормам - Проведення екологічних аудитів - Освіта працівників щодо екологічних практик. 	Підвищує економічну безпеку через відповідність екологічним стандартам, що відкриває нові ринки та покращує імідж підприємства
Гнучкість у виробничих процесах	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз попиту на різні культури - Модернізація виробничих ліній для обробки продукції - Впровадження гнучких технологій вирощування - Розробка сценаріїв для різних кліматичних умов - Використання адаптивних систем управління. 	Зменшення фінансових ризиків завдяки швидкому реагуванню на зміни в попиті, запобігання втратам
Фінансова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка фінансових планів для сезонного фінансування - Формування резервних фондів та диверсифікація джерел фінансування для агропідприємств - Залучення інвесторів - Оцінка кредитних ризиків та використання агрокредитів 	Формування фінансової стійкості підприємства, забезпечуючи резерви для розвитку та інвестування, що підвищує економічну безпеку
Управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> - Моніторинг ризиків, пов'язаних із змінами клімату та законодавства - Укладання страхових угод на врожай - Створення антикризових планів для виробництв - Навчання персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях 	Зменшення ймовірності фінансових втрат, пов'язаних із природними катастрофами та ринковими коливаннями
Підвищення кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестування в навчання та розвиток працівників агропідприємств для підвищення ефективності: - організація тренінгів та семінарів з нових технологій вирощування - програми підвищення кваліфікації для агрономів - менторство для нових працівників - оцінка результатів навчання через практичні завдання. 	Збільшення продуктивності, що сприяє економічній безпеці підприємства через зменшення витрат, підвищення врожайності та підвищення загальної ефективності діяльності
Адаптивне стратегічне планування	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярний перегляд та корегування стратегій на основі змін у ринковому середовищі та кліматичних умовах - Проведення SWOT-аналізу для агропідприємств - Моніторинг ринку сільськогосподарських продуктів - - Залучення експертів для консультацій з агрономії - Проведення стратегічних сесій з командою для обговорення нових ідей. 	Збереження конкурентоспроможності і економічної безпеки в умовах змінного ринкового середовища
Дослідження та розробки	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестування в наукові дослідження для впровадження нових технологій у сільському господарстві - Співпраця з науковими установами для розробки нових сортів - Фінансування дослідницьких проєктів у сфері агрономії - Участь у грантових програмах для агросектора - Публікація результатів досліджень у спеціалізованих виданнях - Організація конференцій для обміну знаннями з агрономії. 	Сприяння впровадженню інновацій, що підвищує конкурентоспроможність і, відповідно, економічну безпеку підприємства

Серед основних напрямів цифрової трансформації в аграрній галузі розглянуто автоматизацію бізнес-процесів, розвиток CRM систем, використання дронів та IoT ехнологій, розвиток цифрових платформ для управління виробничими процесами [4]. Однією з ключових рекомендацій є впровадження технологій точного землеробства, які дозволяють використовувати GPS-технології і датчики для моніторингу стану ґрунту та рослин. Це дає змогу аналізувати дані для оптимізації витрат на добрива, воду та пестициди, що, в свою чергу, знижує витрати та підвищує врожайність.

Крім того, використання IoT є надзвичайно корисним. Інсталяція сенсорів для моніторингу кліматичних умов, вологості ґрунту та стану рослин у реальному часі дозволяє автоматизувати процеси поливу та внесення добрив, знижуючи ризики, пов'язані з людським фактором. Також важливо впроваджувати агроекологічні технології, які включають біотехнології для створення стійких до хвороб і шкідників сортів рослин та застосування органічних методів ведення сільського господарства для підвищення якості продукції. Аналіз даних і штучний інтелект здатні значно підвищити ефективність агропідприємств. Аналітика великих даних допомагає прогнозувати ринкові тенденції та оцінювати ризики, а алгоритми машинного навчання оптимізувати виробничі процеси та управлінські рішення.

З точки зору кількісного самооцінювання діяльності підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки аграрного підприємства можна ідентифікувати на основі вимірювання здатності продукувати, із залученням можливостей інструментарію цифрової економіки, наростаючі з часом обсяги економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA). EVA є абсолютним ключовим показником ефективності управління не лише процесами підвищення вартості агропромислової корпорації для акціонерів в умовах цифрової економіки, але і незаперечним свідченням успішного забезпечення належного рівня її конкурентоспроможності [1].

Аналіз впливу конкретних технологій на економічну безпеку агропромислових підприємств є важливим аспектом для забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності. Гнучкість виробничих технологій аграрних підприємств також є ключовим елементом адаптивного управління. Впровадження технологій, які дозволяють швидко змінювати виробничі процеси відповідно до змін у попиті, може суттєво підвищити ефективність підприємств. Наприклад, використання модульних систем виробництва дозволяє агрокомпаніям швидко адаптувати асортимент продукції, що відповідає потребам ринку.

Диверсифікація діяльності є ще одним важливим стратегічним підходом. Розширення асортименту продукції та послуг, а також інвестування в нові бізнес-напрямки, такі як переробка сільськогосподарської продукції або агротуризм, знижує залежність від окремих ринків і підвищує стійкість підприємств до економічних коливань.

Оцінка ефективності державних програм підтримки агросектору в умовах глобалізації та зміни клімату потребує аналізу таких інструментів, як субсидії,

гранти та податкові пільги. Варто оцінити їх вплив на зростання виробництва, зниження витрат та покращення якості продукції. Співпраця з державними органами і формування агрокомплексів або кластерів допомагають підприємствам об'єднувати ресурси, вирішувати спільні завдання та підвищувати стійкість.

Управління персоналом відіграє ключову роль. Навчання, тренінги та мотиваційні програми підвищують кваліфікацію працівників, залучають і утримують талановитих фахівців, сприяючи розвитку та адаптації підприємств.

Співпраця з науковими установами сприяє спільним проектам з університетами та науковими центрами, підтримуючи впровадження інновацій у виробництво. Важливим є також аналіз переходу підприємств до нових бізнес-моделей, таких як органічне виробництво, для оцінки їх впливу на фінанси, конкурентоспроможність, а отже і економічну безпеку агропідприємств.

Базовою запорукою забезпечення стабільного поступального розвитку сільськогосподарських підприємств України є запровадження на них системи стратегічного управління [2]. Довгострокові стратегії, що враховують ринкові зміни й технологічні інновації, готують бізнес до викликів. Постійне оновлення цих стратегій підтримує їхню гнучкість і адаптивність.

Аналіз успішних прикладів адаптації агропромислових підприємств до змін у зовнішньому середовищі є важливим у забезпеченні економічної безпеки. Доцільно приділити увагу дослідженню діяльності компаній, що здатні ефективно реагувати на такі виклики, як кліматичні зміни чи трансформація споживчого попиту. Їх досвід щодо розробки стратегій, впровадження інноваційних технологій і прийняття управлінських рішень може стати цінним джерелом досвіду для інших учасників ринку.

Список використаних джерел:

1. Жадько К.С., Соколенко А.В., Демченко Ю.В. Використання інструментарію Online-Marketing у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024, №11(44). С. 9-17

2. Жовновач Р.І., Шаталов О.В. Креативні моделі прийняття рішень в системі стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024, №11(44). С. 18-26.

3. Жовновач Р.І., Шаталов О.В., Рябка В.А Оновлення концепції розвитку аграрних підприємств ЄС за природоохоронними стратегіями (досвід Німеччини). *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024, №12(45). С. 92-103.

4. Коляденко, С., Дзісь, О., & Гайдей, В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*, 2024. (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>

Олег Данчул

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,

Максим Бородуля

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ТА ЗБУТОВИХ ФУНКЦІЙ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

Сучасний бізнес-середовище, що характеризується динамічними змінами в технологіях та поведінці споживачів, вимагає від підприємств переосмислення традиційних організаційних моделей. Однією з ключових детермінант успіху стає конвергенція функцій маркетингу та продажів, яка трансформує їх із ізольованих підрозділів у синергетичну систему. Ця трансформація ґрунтується на концепції «єдиного клієнтського шляху», запропонованій Котлером та іншими дослідниками, де кожен етап взаємодії з клієнтом – від формування обізнаності до постпродажної підтримки – потребує узгоджених дій маркетингової та збутової діяльності.

Теоретичні передумови інтеграції можна простежити в еволюції управлінських парадигм. Якщо в епоху індустріалізації переважала спеціалізація то цифрова ера актуалізувала теорію системного підходу

Розуміння історичного розвитку збутової діяльності допомагає зрозуміти, чому з'явилися такі концепції розвитку збутової діяльності. Історичний погляд на продаж Пауерс, Келер і Мартін (1988) пропонують історичний погляд на еволюцію продажу. На їхню думку, сучасний збут виник на початку ХХ століття. У першій половині століття йде бурхливий розвиток економіки і техніки. Розвиток мобільності дозволив продавцям охопити більшу територію та обслуговувати більше клієнтів, тоді як телефон дозволив спілкуватися на великій відстані та швидко розміщувати замовлення. Такі досягнення призвели до народження нової ролі: менеджера зі збуту, завданням якого було нагляд за кількома продавцями.

Епоха виробництва, збуту та маркетингу Доусон (1970) ділить продажі 20-го століття на чотири ери: ера виробництва, ера збуту, ера маркетингу та Епоха людини: Реалізована продукція має натуральну та вартісну форму. Процес реалізації означає, що споживач отримав фактори виробництва у розвиток свого виробництва. Ринкова конкуренція ускладнює механізми реалізації продукції, тому підприємства вивчають ринки збуту, обсягу попиту та структуру попиту продукції.

За визначенням Ф. Котлера, збут : «це вершина маркетингового айсберга, одна з багатьох його функцій» [5].

Нехай В.В., Колокольчикова І.В. визначають збут як: «вид вислідної

діяльності суб'єкта, що здійснює господарську діяльність з виробництва та реалізації споживачеві або фірмі-посереднику вироблених товарів. Він є кінцевим етапом перебування продукту на підприємстві, який настає після циклу виробництва і для підприємства є визначальним на шляху до отримання бажаного та очікуваного результату діяльності» [1, с.124].

Колектив авторів [2] трактують збут як «стратегічні рішення (збутова політика) та дії (збутова діяльність) підприємства щодо виведення товарів на ринок та його охоплення, які спрямовані на досягнення поставлених підприємством цілей (максимізація прибутку, збільшення частки ринку чи обсягів збуту, проникнення на новий ринок, виживання на ринку тощо».

Інтеграцію збуту і маркетингу можна розглядати як динамічний процес, у якому продажі і маркетинг створюють більшу цінність для своїх організацій завдяки співпраці, ніж вони створили б, працюючи окремо. Успішна інтеграція дозволяє значно підвищити ефективність бізнесу, оскільки маркетинг перестає просто генерувати ліди, а починає розуміти, які саме клієнти реально конвертуються у продаж.

Ефективність діяльності відділів збуту і маркетингу можна підвищити шляхом посилення координації між їх функціональними сферами. Тому мається на увазі, що необхідна певна взаємодія в завданнях, які виконують збут та маркетинг. На рисунку 1 наведена інтеграція функцій збуту та маркетингу в взаємодіючих діях.



Рис.1 Поєднання завдань збуту та маркетингу

Діяльність, виділена лівим колом, представляє загальну діяльність, яку виконує відділ маркетингу за допомогою збуту, тоді як діяльність праворуч представляє завдання, які виконуються відділом збуту за допомогою маркетингу. Перетин двох кіл представляє діяльність, яка може бути ефективно виконана

лише завдяки координації між функціями збуту і маркетингу.

Дослідження McKinsey [6] демонструє, що компанії з інтегрованими відділами досягають на 27% вищої рентабельності капіталу порівняно з конкурентами, які зберігають фрагментовані структури. Це пов'язано зі зменшенням транзакційних витрат та оптимізацією використання даних: маркетингові атрибуційні моделі поєднуються з продажовими метриками LTV (Customer Lifetime Value), формуючи предиктивні алгоритми.

Автори визначають інтеграцію збуту і маркетингу як «ступінь, до якої діяльність, що виконується двома функціями, підтримує одна одну». Важливо розуміти, що для того, щоб діяльність функціональних сфер підтримувала діяльність інших функціональних сфер, обидві мають бути постійними та гармонійними одна з одною (наприклад, призводити до реалізації цілей і завдань одна одною), а також потрібен узгоджений час для діяльності (тобто синхронізований або продумано оброблений). Так, як приклад, час дзвінка продавця клієнту для просування нового продукту чи послуги має бути узгоджено з запуском рекламної кампанії продукту маркетингом. Обидва види діяльності є надійними, оскільки вони спрямовані на ту саму мету, і існує підтримка в розумінні того, що кожна діяльність підвищує ефективність діяльності іншої [7].

Головна проблема в тому, що часто ці відділи живуть у різних всесвітах — маркетинг мріє про креативні кампанії, а продажі хочуть швидких результатів. Але коли вони починають співпрацювати, магія відбувається. Наприклад, маркетингологи можуть створювати контент, який реально допомагає закривати угоди, а не просто виглядає гарно. Фахівці зі збуту можуть надавати маркетингу зворотній зв'язок про те, які аргументи дійсно працюють на клієнтів.

Технології тут грають велику роль — спільні CRM-системи, автоматизація маркетингу, інтегровані аналітичні платформи. Але ще важливіше — зміна мислення. Коли обидва відділи починають мислити категоріями загального бізнесу, а не своїх вузьких KPI, все змінюється.

Українські компанії теж починають усвідомлювати цю потребу. Особливо це помітно в IT-секторі та роздрібній торгівлі, де конкуренція змушує шукати нові підходи. Найкращі результати бувають, коли гендиректор особисто просуває цю інтеграцію і створює культуру, де продажі та маркетинг — це партнери, а не конкуренти.

Звичайно, процес непростий — треба змінювати процеси, вчити людей спілкуватися, іноді навіть міняти керівників відділів. Але результат вартий того — зростання продажів іноді досягає 30-40%, а клієнти отримують послідовний досвід взаємодії з брендом. Головне — почати з малого, показати перші успіхи і потім масштабувати досвід на всю компанію.

Практичні механізми інтеграції включають кілька взаємопов'язаних рівнів. На організаційному рівні ключовим є впровадження cross-functional team з представниками обох відділів для спільного планування кампаній, що узгоджується з теорією агентно-орієнтованого управління. На технологічному рівні інтеграція реалізується через платформи типу CDP (Customer Data Platform), які усувають асиметрію інформації між маркетингологами та продавцями.

Це підтверджується кейсом компанії Adobe: синхронізація маркетингових автоматизаційних інструментів (наприклад, Marketo Engage) із CRM Salesforce дозволила скоротити час обробки лідів на 40% [3].

Однією з найскладніших проблем залишається подолання інституційної інерції. Дослідження Harvard Business Review [4] ідентифікує три типи бар'єрів:

1. Когнітивні (різниця в мові та метриках: маркетинг орієнтується на CTR і CPA, продажі – на quota attainment).
2. Організаційні (відокремлені бюджети та звітні лінії).
3. Культурні (конфлікти між «творчим» маркетингом та «прагматичними» продажами).

Для їх подолання пропонуються механізми гібридного управління, такі як створення посад Chief Revenue Officer, які консолідують відповідальність за доходи, і впровадження OKR (Objectives and Key Results), що поєднують операційні цілі обох підрозділів.

Перспективи розвитку пов'язують із застосуванням генеративного штучного інтелекту. Моделі на кшталт GPT-5 вже зараз експериментуються для створення персоналізованих пропозицій, де маркетинговий контент автоматично адаптується під етап воронки продажу. Проте це вимагає перегляду етичних рамок, зокрема щодо прозорості використання даних клієнтів

Таким чином, інтеграція продажів і маркетингу трансформується з операційної тактики в стратегічний імператив. Її успіх залежить не лише від технологій, але й від здатності організацій до організаційного навчання та формування екосистем, де клієнтоорієнтованість стає ядром корпоративної ДНК.

Список використаних джерел:

1. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький. 2023. №1. С. 120-125.
2. Розумей, С., Ніколаєнко, І., & Лелека, О. (2023). Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. *Економіка та суспільство*, (48). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43>
3. Adobe Inc. (2024). Case Study: Accelerating Lead Conversion Through CRM-Marketing Automation Synergy. Adobe Experience Cloud.
4. Harvard Business Review (2025). Breaking Down Organization Silos: How Cross-Functional Collaboration is the Key to Operational Excellence. URL <https://leanscape.io/breaking-down-organization-silos-how-cross-functional-collaboration-is-the-key-to-operational-excellence/>
5. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc., 2021. 206 pp
6. McKinsey & Company. *The State of Fashion 2023*. URL: <https://www.mckinsey.com>
7. Rouzies, Dominique, Erin Anderson, Ajay K. Kohli, Ronald E. Michaels, Barton A. Weitz, and Andris A. Zoltners, "Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 2 (Spring), 2005, 113–122

Микола Ніколенко

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,

Ігор Вірієнко

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальність 075 «Маркетинг»,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДО ЗМІН СПОЖИВАЦЬКИХ УПОДОБАНЬ

Адаптація маркетингових стратегій до змін споживацьких уподобань є критично важливою для успіху підприємства на сучасному ринку. Українські підприємства змушені адаптуватися до нових реалій, змінюючи свої стратегії управління для оптимального поєднання бажання клієнтів і власних можливостей. Важливо, щоб самі компанії були готові до змін, максимально використовували свої можливості для покращення співпраці зі споживачами, розвивали онлайн-присутність та шукали нові ринкові сегменти [2].

Сучасний маркетинг, як соціотехнологічний феномен, перебуває в стані перманентної трансформації, детермінованої експоненційним прискоренням змін у споживацькій поведінці. Якщо на початку 2020-х років адаптація маркетингових стратегій розглядалась переважно через призму цифровізації каналів комунікації, то до середини 2025 року фокус змістився на прогностичні моделі, що інтегрують квантові обчислення, нейронауку та етичні імперативи. Ця робота аналізує еволюцію підходів до управління маркетинговою гнучкістю в умовах VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), зокрема досліджує парадокси, що виникають на перетині технологічного прогресу та соціальних очікувань [5].

Концепція адаптивного маркетингу ґрунтується на теорії динамічних здатностей, яка наголошує на значущості швидкого переконфігурування ресурсів у відповідь на зовнішні зрушення [12]. Цікавим аспектом є епістемологічна зміна в розумінні самої природи споживацьких уподобань. Якщо в класичній теорії споживання переваги розглядались як стабільні соціокультурні конструкції, то сучасні поведінкові паттерни наближаються до концепту "квантових суперпозицій", де окремий індивід може одночасно демонструвати протилежні мотивації залежно від цифрового контексту [6].

Це створює прецедент для переосмислення методології маркетингового стратегування, відповідно до якої на противагу структурованим підходам, у сучасних дослідженнях акцентовано увагу на необхідності холистичного синтезу, де кожен елемент комплексу маркетингу взаємодіє з іншими через призму невизначеності. Стратегічне адаптування маркетингової діяльності до змін споживацьких уподобань наведено в таблиці 1.

Продуктова стратегія, колись орієнтована на масштабне виробництво, трансформується під впливом квантової логіки споживання. Якщо раніше сегментація базувалася на демографічних маркерах, сьогодні вона ґрунтується

на аналізі мультимодальних даних — від біометричних показників до шаблонів користування метаверсом. Наприклад, дослідження авторів [6] демонструють, що сучасні споживачі функціонують у стані "преференційної суперпозиції", де одночасне бажання персоналізації та анонімності вимагає створення гібридних продуктів. Це породжує парадокс: зростання витрат на кастомізацію суперечить економічній доцільності, що змушує компанії впроваджувати квантово-мережеві моделі ціноутворення.

Таблиця 1

Стратегічне адаптування маркетингової діяльності до змін
споживацьких уподобань

Стратегічні напрями	Вплив на адаптацію до змін споживацьких уподобань	Адаптивні заходи
Аналіз споживацької поведінки	Дозволяє виявити нові тренди та зміни в уподобаннях, що допомагає коригувати стратегії.	- Проведення опитувань та фокус-груп - Використання аналітики для вивчення поведінки споживачів - Моніторинг соціальних медіа для виявлення трендів.
Персоналізація пропозицій	Підвищує задоволеність споживачів через індивідуальний підхід, що сприяє лояльності.	- Розробка персоналізованих маркетингових кампаній - Використання CRM-систем для збору даних про клієнтів - Впровадження програм лояльності.
Використання соціальних медіа	Дозволяє швидко реагувати на зміни в уподобаннях та залучати нову аудиторію.	- Створення контенту, що відповідає актуальним трендам - Взаємодія з підписниками через коментарі та опитування - Запуск рекламних кампаній у соцмережах.
Адаптація продуктового асортименту	Забезпечує відповідність продукції сучасним уподобанням споживачів, що підвищує конкурентоспроможність.	- Аналіз продажів для виявлення популярних продуктів - Розробка нових продуктів відповідно до трендів - Випуск обмежених серій товарів.
Інтеграція технологій	Підвищує ефективність маркетингових стратегій через автоматизацію та використання нових технологій.	- Впровадження AI для аналізу даних - Використання чат-ботів для взаємодії зі споживачами - Адаптація веб-сайтів під мобільні пристрої.
Вивчення конкурентів	Дозволяє виявити успішні практики конкурентів та адаптувати власні стратегії.	- Проведення конкурентного аналізу - Вивчення маркетингових кампаній конкурентів - Аналіз їхніх сильних і слабких сторін.
Залучення відгуків споживачів	Дозволяє коригувати стратегії на основі реальних відгуків, що підвищує якість продуктів.	- Організація платформ для збору відгуків - Аналіз відгуків для виявлення проблем - Реагування на відгуки через вдосконалення продуктів.
Актуалізація брендингу	Підвищує впізнаваність бренду та його відповідність сучасним споживацьким уподобанням.	- Ребрендинг або оновлення візуальної ідентичності - Створення нових рекламних кампаній - Використання сучасних дизайнерських рішень.
Освіта споживачів	Підвищує обізнаність про продукт і його переваги, що сприяє зміцненню позицій на ринку.	- Організація вебінарів та семінарів - Створення навчальних матеріалів - Проведення інформаційних кампаній у медіа.
Гнучкість у стратегіях	Дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та споживацьких уподобаннях.	- Регулярний перегляд маркетингових стратегій - Впровадження Agile-методологій у маркетинг - Проведення стратегічних сесій для коригування планів.

В адаптивній моделі динамічного ціноутворення одним з ключових аспектів є здатність швидко та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це передбачає миттєву адаптацію цін у реальному часі, враховуючи різноманітні фактори, такі як коливання попиту, дії конкурентів, а також строки отримання зовнішніх ресурсів, що впливають на постачання та наявність товарів.

Такий підхід забезпечує підвищену гнучкість у використанні запасів і дозволяє своєчасно реагувати на потреби ринку[4].

Цінова політика, традиційно залежна від витрат і конкуренції, набуває рис соціотехнічного явища. Динамічне ціноутворення, засноване на предиктивних алгоритмах, дестабілізує уявлення про справедливість. Як зазначають у звіті IBM Institute for Business Value [7], системи на основі генеративного AI здатні інтегрувати фактори від кліматичних ризиків до політичної нестабільності, перетворюючи ціну на динамічний індикатор ринкової ентропії. Однак ця "гнучкість" супроводжується етичними дилемами: наприклад, цінова дискримінація, замаскована під персоналізацію, порушує принципи інклюзивності, що особливо гостро виявилось під час енергетичної кризи 2023–2024 років [9]. Згідно з даними Державної служби статистики [1], в 2024 р. 78% домогосподарств віддають перевагу передбачуваним тарифам, що пояснює успіх сервісів типу Novus Unlimited, які пропонують фіксовану щомісячну плату за необмежені покупки.

Дистрибуційні канали, які колись розглядалися як статичні "точки дотику", перетворюються на поліморфні простори, де фізичний і цифровий світи взаємопроникають. Омніканальність, спочатку сприйнята як інструмент зручності, тепер вимагає інтеграції нейромаркетингових технологій. Віртуальні шоуруми з AR-функціями не лише імітують реальний досвід, але й збирають дані про мікрорухи очей або тривалість фокусування на елементах продукту. Подібні практики формують "циклічну залежність" між технологічною інфраструктурою і споживчими рішеннями, де вільний вибір стає ілюзією, запрограмованою алгоритмічними петлями зворотного зв'язку.

Етичний вимір сучасних стратегій, зокрема в контексті екологічної відповідальності, досліджується у звіті McKinsey «The State of Fashion 2024» [10]. Як зазначають аналітики, 62% споживачів Європи вважають сталість ключовим критерієм вибору, що змушує компанії, такі як Patagonia, інтегрувати циркулярні бізнес-моделі. Ця тенденція узгоджується з теорією сервісно-домінантної логіки [13], де акцент зміщується з трансакційної ефективності на створення цінності через довгострокові відносини. В українському контексті подібні зміни проявляються через зростання популярності локальних брендів із прозорими ланцюгами поставок, що підтверджується опитуванням PwC в 2023 році: 67% громадян готові платити премію за товари з підтвердженим етичним походженням [11].

Комунікаційні стратегії, що колись будувалися на ієрархії "бренд-споживач", перетворюються на квантові мережі ко-творчості. Генеративний контент, створений AI, так само як і user-generated матеріали, розмивають межі між промоцією та соціальною взаємодією. Дослідження Kotler et al. [8], у монографії «Marketing 5.0» вказують на те, що штучний інтелект та інтернет речей перетворюють традиційні моделі управління продуктом, перетворюючи його з фізичного об'єкта на платформу для постійної взаємодії.

Однак ця трансформація має зворотний бік: зростання кількості каналів і форматів призводить до семантичного перенавантаження, коли споживачі розвивають "імунітет" до будь-яких структурованих повідомлень. Критичний аналіз виявляє суттєвий парадокс: чим більше маркетингові стратегії ґрунтуються на технологічній точності, тим вищою стає ціна помилки.

Наведене дослідження полягає в концептуалізації "адаптаційної петлі" маркетингового міксу, де кожен елемент 4P функціонує як нелінійний аттрактор, що одночасно реагує і формує споживачські уподобання. Ця модель, що поєднує принципи квантової економіки [3], з етикою відповідального інноваційного менеджменту, пропонує шлях подолання бінарності між технологічною ефективністю і соціальною відповідальністю.

Квантові обчислення, зокрема використання кубітів для моделювання мультиверсних сценаріїв споживання, перетворюються на ключовий інструмент проактивного планування. Проте такі інновації потребують перегляду традиційних філософських категорій. Квантова маркетингова модель дестабілізує саму концепцію часу, перетворюючи майбутнє на набір ймовірностей, які одночасно існують і не існують. Як наслідок, маркетинг перестає бути інструментом впливу, перетворюючись на екосистему постійного переговорного процесу між бізнесом, технологіями і суспільством.

Розглянуті адаптивні маркетингові стратегії працюють на основі гнучкості і здатності миттєво пристосовуватись до змін, що безпосередньо пов'язані з процесами купівлі та продажу товарів. Це забезпечує адаптацію до нового характеру взаємодій на ринку, дозволяючи компаніям підтримувати конкурентоспроможність та ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Витрати і ресурси домогосподарств України. 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/virdg.htm
2. Жовновач Р.І., Нідзельський В.П., Тарасов В.Г., Вірієнко І.С. Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. №9(42), С. 108-116
3. Раджаманнар Р. Квантовий маркетинг. Новий спосіб мислення / пер. з англ. Андрій Калинюк. К. : Наш Формат, 2023. 208 с.
4. Тягунова Н. М., Маслиган О. О., Гоблик В. В. Моделі роботи мережевого ритейлу із функціями змінності (гнучкості): аналіз сучасних кейсів . *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 69-74
5. Bennett N, Lemoine GJ What VUCA really means for you. *Harv Bus Rev*, 1 Jan 2014. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.
6. Chen, Y., et al. *Quantum Superposition in Consumer Preferences: A Neurodigital Perspective*. *Journal of Behavioral Marketing*, 2025. 12(3), 45–67.
7. IBM Institute for Business Value. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us>
8. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc., 2021. 206 pp
9. MIT Sloan Management Review (2024). *Failure of Historical Data Strategies During the 2023–2024 Energy Crisis*. Special Issue on AI Ethics.
10. McKinsey & Company. *The State of Fashion 2023*. URL: <https://www.mckinsey.com>
11. PwC. *Consumer Insights Survey*: 2023. <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic/customer-portfolio-analysis.html>

12. Teece, D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 1997, 18(7), 509–533.

13. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016. 44(1), 5–23.

Сергій Романчук

кандидат технічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

Катерина Шевченко

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальність 071 «Облік і оподаткування»

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ВИТРАТИ ЯК СТАТТЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Іноземні та Українські підприємства постійно прагнуть розвиватися, збільшувати свої прибутки, що є однією з цілей провадження господарської діяльності. Розвиток в свою чергу пов'язаний із такими загальносвітовими тенденціями як динамізм, боротьба за ринки збуту, відкритість інформації, глобалізація та пошук альтернативних ресурсів через їх дефіцит. Для дослідження теми маркетингових витрат, як окремої статті витрат підприємств на нашу думку буде доречно приділити увагу визначенню терміну «маркетингові витрати». Результати наведені у таблиці. [3]

Таблиця 1 - Визначення терміну «Маркетингові витрати»

АВТОРИ	ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ
Антонюк А. [5]	Витрати фірми на маркетинг – це сукупність виражених у грошовій формі витрат фірми протягом певного періоду часу, здійснених для досягнення маркетингових цілей, які ведуть до зменшення частки чистого майна, вільного від заборгованості.
Бест Р. [5]	Маркетингові та торгові витрати – прямі витрати, які різняться залежно від стратегії маркетингу
Гоферберг О. [5]	Маркетингові витрати – грошове вираження маркетингових заходів виробника чи дистриб'ютора на збут продукції та його стимулювання, зокрема, на рекламу, просування продукції на ринок, проведення маркетингових досліджень, витрати на розробку концепцій нового товару та ін.
Кисельов В. [5]	Витрати на маркетинг – це всі витрати компанії, необхідні для здійснення маркетингової діяльності.
Копченков В. [5]	Витрати на маркетинг включають витрати на маркетингове опрацювання продукту, бонуси партнерам і знижки.
Тарасова Т. [1]	Маркетингові витрати - витрати, пов'язані із залученням покупців.
Михальова Є. [2]	Маркетингові витрати забезпечують процес реалізації товару, мають інвестиційний характер і можуть принести доходи в найближчій перспективі

Відповідно до підпункту 14.1.108 статті 14 ПКУ до маркетингових послуг, що забезпечують функціонування діяльності платника податків у різних сферах належать послуги:

- з розміщення продукції платника податку в місцях продажу;
- вивчення, дослідження та аналізу споживчого попиту;
- внесення продукції (робіт, послуг) платника податку до інформаційних баз продажу;
- збір та розповсюдження інформації про продукцію (роботи, послуги). [4]

Варто зазначити, що станом на сьогодні відсутнє єдине трактування поняття «маркетингові витрати». Через це існують різні способи відображення таких витрат у бухгалтерському обліку.

Всі витрати, що пов'язані з проведенням досліджень у маркетинговій сфері, обліковуються на бухгалтерському рахунку 39 «Витрати майбутніх періодів», витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи працівників, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, витрати на рекламу і т.д. відображаються на рахунку 93 «Витрати на збут».

Маркетинг і збут виконують різні завдання, а їхні витрати мають відмінне функціональне значення в економічному процесі. Однак існує неврахована суперечність: маркетинг включає розподіл і просування, які фактично є збутом і рекламою. Це ставить під сумнів традиційний підхід до бухгалтерського обліку, де витрати на маркетинг і збут розглядаються окремо. Вітчизняна система обліку відображає маркетингові витрати лише частково в складі рахунку 93 «Витрати на збут». Раціональнішим рішенням є впровадження рахунку 93 «Маркетингові і збутові витрати» з деталізацією за субрахунками. Це створить основу для точного обліку, аналітики та аудиту, що дозволить оцінювати ефективність маркетингової стратегії на основі повних даних. [5]

Необхідно також зазначити важливість документального підтвердження зв'язку витрат суб'єкта господарювання на маркетингові послуги. В більшості випадків підтвердженням є:

- наказ по підприємству про необхідність проведення відповідних маркетингових досліджень із зазначенням часу та/або території проведення тощо;
- договір на проведення маркетингових досліджень із обов'язковим зазначенням мети проведення та інших уточнюючих даних.

Для підтвердження фактично триманих маркетингових послуг формуються акт приймання-передачі послуг та/або звіт про проведення маркетингових досліджень, де вказані результати досліджень й подальші рекомендації вдосконалень. Лише при дотриманні цих умов суб'єкт господарювання може віднести витрати на маркетингові послуги до складу податкових витрат.

Правильність оформлення відповідних документів також важлива при операціях з постачання платником податку на додану вартість маркетингових послуг, адже вони є об'єктом оподаткування податку на додану вартість. Для того, щоб сума ПДВ, сплачена за маркетингові витрати, могла бути зарахована до податкового кредиту, платнику ПДВ необхідно виконати дві основні вимоги. По-перше, він повинен мати в наявності належним чином оформлену податкову накладну від свого контрагента (який також є платником ПДВ). По-друге, ці витрати на маркетинг повинні бути безпосередньо пов'язані з його оподаткованою господарською діяльністю.

Як висновок із усього вище сказанного може сказати, що маркетингові витрати можуть претендувати на окрему статтю витрат на підприємстві, це напряму залежить від правильності оформлення відповідної документації та рознесення даного виду витрат на правильні рахунки. Коректне формування маркетингових витрат на підприємстві може підвищити його економічне становище як локально, так і більш масштабно. Отже, дуже важливо треба брати до уваги аспекти бухгалтерського і податкового обліку при визначенні доходів і витрат з маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Блиндюк Н. А., Хоменко Г. Ю. Витрати на маркетинг та рекламу: проблеми облікового відображення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/931.pdf> (дата звернення 23.03.2025 року)
2. Михальова Е. П. Маркетинг. 2018. URL: https://stud.com.ua/125366/marketing/marketing#google_vignette (дата звернення 23.03.2025 року)
3. Бахраєва Я. В., Жук Н. Л. Маркетингові витрати на підприємствах АПК в ринкових умовах. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/marketingovi-vitrati-na-pidpriemstvah-apk-v-rinkovih-umovah.html> (дата звернення 23.03.2025 року)
4. Податковий кодекс України. Поточна редакція - Редакція від 16.03.2025, підстава - 4254-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 23.03.2025 року)
5. Гуріна Н. В., Томша А. О. Формування маркетингових витрат на підприємстві: бухгалтерських та податковий облік. Вип. 24. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/210/201> (дата звернення 23.03.2025 року)

Вікторія Вишневська

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

Олександр Буряк

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Сьогодні виокремлення стратегії маркетингових комунікацій із загальної маркетингової стратегії підприємства обумовлено потребою у доведенні до споживачів актуальної інформації про принципи діяльності на ринку, а також необхідністю забезпечення інформаційної взаємодії підприємств з іншими ринковими суб'єктами.

Стратегія маркетингової комунікації — це довгостроковий підхід до реалізації комплексу комунікаційних заходів та організації ефективної взаємодії з усіма учасниками маркетингової системи з метою інформування, нагадування або переконання цільової аудиторії щодо продукції чи послуг компанії [1].

Комунікаційна стратегія підприємства має такі основні характеристики:

- базується на маркетингових цілях підприємства та спрямована насамперед на досягнення довгострокових результатів;
- акцентує увагу на підтримці стабільних і тривалих відносин із клієнтами;
- виступає системою інформаційного впливу на поточних і потенційних споживачів, а також посередників для стимулювання обміну необхідними ресурсами;
- розробляється лише після проведення стратегічного маркетингового аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- повністю узгоджується з корпоративною та загальною маркетинговою стратегією підприємства;
- відзначається чіткою структурованістю і логічною послідовністю реалізації.

Стратегію маркетингових комунікацій розробляють з урахуванням загальної маркетингової стратегії бізнесу. Вона є планом дій з конкретними кроками по досягненню однієї або кількох цілей. Тут маркетингові комунікації виступають тими інструментами, за допомогою яких усі маркетингові активності досягають цільової аудиторії — починаючи від масштабних рекламних кампаній і закінчуючи дизайном сайту. Розглянемо, як підбирати маркетингові комунікації під час побудови маркетингової стратегії [2].

Аналіз ринку. На цьому етапі аналізують попит на товар, купівельну спроможність аудиторії, ємність ринку. Наприклад, у компанії є інноваційний

товар, попит на який поки що не сформований. На перших етапах, швидше за все, потрібно буде вибирати такі канали маркетингової комунікації, які розкажуть аудиторії про продукт та його корисні властивості — навчальні відео, інтеграції з блогерами, які демонструватимуть продукт тощо.

Визначення цільової аудиторії. Особливості каналів комунікацій слід адаптувати до кожного сегмента цільової аудиторії. Якщо люди до 30 років найчастіше взаємодіють із компанією через соцмережі, краще наголосити саме на них. Пенсіонерці, яка не користується інтернетом, можна розповісти про акцію на продукти за допомогою зовнішньої реклами. Студенту, у якого встановлено програму магазину, можна надіслати пуш-повідомлення.

Аналіз конкурентів. На цьому етапі корисно вивчити види комунікацій, які використовують конкуренти. Наприклад, з'ясувалося, що ці конкуренти використовують лише зовнішню рекламу і рекламу по телевізору. На основі цієї інформації можна ухвалити рішення про вибір рекламних комунікацій: чи потрібно тестувати альтернативні канали. До них можуть входити оголошення в ЗМІ, білборди, реклама в інтернеті і т.д.

Складання фінансового плану. Вибір рекламних комунікацій безпосередньо залежить від бюджету. Може статися так, що замість п'яти видів доведеться залишити лише три найефективніші.

Постановка цілей. На цьому етапі формуються спільні цілі та визначаються показники маркетингових комунікацій. Методики оцінки можуть відрізнитись. Деякі компанії оцінюють лише загальне досягнення мети по всьому маркетинговому блоку, деś ділять види комунікацій на групи (PR, таргет тощо), а деś дивляться на успішність кожного виду окремо. Важливо заздалегідь зафіксувати бажані показники, щоб орієнтуватися на них під час виконання плану.

Оцінка ефективності маркетингових комунікацій. Найчастіше ефективність маркетингових комунікацій оцінюють за двома основними групами метрик: якісні та кількісні.

Кількісні показники це те, що можна виміряти в цифрах. Сюди відноситься загальний виторг, ROI, кількість заявок тощо.

Ключовий показник ефективності це рентабельність інвестицій у маркетинг (ROI). Його можна відстежувати в динаміці: якщо поточна кампанія дає результати, кращі за попередні, ви ухвалюєте правильні рішення.

$$ROI = \frac{\text{Прибуток від маркетингової кампанії}}{\text{Витрати на кампанію}} \times 100\%$$

Рівень конверсії (CR) - це універсальний тип маркетингових метрик. Конверсією можуть вважатися продаж, підписка, замовлення телефонного дзвінка тощо. Чим вищий цей рівень, тим точніше ви розумієте потреби своєї цільової аудиторії. CR також буде інформативним порівняно з попередніми періодами, показниками конкурентів або галузевими еталонами.

$$CR = \frac{\text{Кількість конверсій}}{\text{Кількість відвідувачів сайту}} \times 100\%$$

У список маркетингових метрик варто включати й показники витрат, такі як вартість залучення клієнта (CPA). Порівнюючи усереднені інвестиції з потенційним прибутком, ви можете зрозуміти, наскільки успішною була кампанія у фінансовому плані. Якщо загальний результат від'ємний, вам необхідно змінити підхід до реклами.

$$\text{CPA} = \frac{\text{Витрати на маркетингову кампанію}}{\text{Кількість нових клієнтів}}$$

Ще один доволі простий, але ефективний зразок маркетингових метрик це - рівні утримання і відтоку. Різне збільшення відтоку чи зменшення рівня утримання може сигналізувати про проблеми в комунікаціях із клієнтами. Ці показники важливо порівнювати з ринковими еталонами, адже в деяких сегментах споживачі не схильні надто прив'язуватися до брендів [3].

$$\text{Retention rate} = \frac{\text{Кількість клієнтів на кінець періоду} - \text{кількість нових клієнтів}}{\text{Кількість клієнтів на початок періоду}} \times 100\%$$

$$\text{Churn rate} = \frac{\text{Кількість клієнтів, втрачених протягом звітного періоду}}{\text{Загальна кількість клієнтів на початок періоду}} \times 100\%$$

$$\text{Retention rate} = 100\% - \text{Churn rate} \quad \text{Churn rate} = 100\% - \text{Retention rate}$$

Якісні показники - ті, які не можна однозначно виміряти у числовому вираженні. Зазвичай компанії розробляють свої системи оцінки, наприклад, з допомогою балів чи відсотків. Для зручності показники найчастіше вимірюють до та після запуску маркетингових заходів, та потім порівнюють результати.

Таким чином, маркетингові комунікації - це єдина система інструментів, яка вирішує завдання маркетингу і тим самим допомагає реалізувати цілі бізнесу. При цьому немає видів комунікацій, які б працювали однаково ефективно для кожного продукту, бізнесу чи цільової аудиторії, — підбирати інструменти завжди потрібно індивідуально.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Амстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.
2. Кузик О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 130–135.
3. A Complete Guide to Marketing Metrics. URL: <https://www.wrike.com/blog/the-key-marketing-metrics-your-cmo-actually-cares-about/#What-are-marketing-metrics>

Вікторія Вишнеvsька

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

Ілля Серебренніков

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Формування стратегії розвитку бізнесу є найбільш складним саме в умовах невизначеності, оскільки військові дії та економічна нестабільність ускладнюють повноцінну оцінку ринкової ситуації. Проведення точного аналізу попиту й пропозиції в окремих регіонах стає вкрай обмеженим, а прогнозування потенційного попиту на окремі товарні категорії — майже неможливим.

У контексті формування маркетингової стратегії цифрова трансформація відкриває для бізнесу нові широкі можливості — зокрема, доступ до великого обсягу даних, розширення цільової аудиторії, створення привабливих пакетів послуг, оперативне донесення інформації до споживачів, відстеження часу та місця доставки продукції тощо. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам ефективніше просувати свої товари та послуги, охоплюючи ширші ринки та забезпечуючи комунікацію з клієнтами в режимі реального часу.

На наш погляд, при розробці маркетингової стратегії в умовах цифровізації слід звернути увагу на можливість залучення значно більшого обсягу інформації, а також розглядати створення онлайн- або віртуальних магазинів як один із напрямів стратегічного розвитку. Цифрові та телекомунікаційні інструменти відкривають нові шляхи ведення бізнесу.

Сьогодні практично весь маркетинг набуває цифрового характеру, тому при формуванні стратегії важливо максимально використовувати переваги цифрових технологій. Це, зокрема, спрощує доступ до ринків сировини, продукції та послуг, оптимізує комунікацію зі споживачами, сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів і, як наслідок, збільшує обсяги продажів [2].

Сучасна маркетингова стратегія в умовах цифрового середовища базується на використанні даних про поведінку та потреби споживачів, що дає змогу формувати ефективну товарну політику й забезпечувати більш персоналізовану взаємодію з клієнтами.

Розробка маркетингової стратегії в умовах нестабільності, на нашу думку, вимагає від підприємства дотримання низки важливих принципів:

1) необхідно провести всебічний і детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, адже їхня мінливість в умовах воєнного часу та політико-економічних трансформацій є складно прогнозованою;

2) слід оцінити ефективність внутрішньої організаційної структури підприємства та проаналізувати результативність чинної стратегії;

3) важливо вивчити ринкову ситуацію, основні тенденції та фактори впливу, а також розробити альтернативні стратегічні сценарії;

4) при розробці маркетингової стратегії слід узгодити її з іншими напрямками корпоративної стратегії — фінансовою, виробничо-технологічною, соціальною, управлінською, кадровою тощо;

5) у складних або специфічних умовах важливо визначити базову, зазвичай товарно-ринкову, стратегію, яку надалі можна адаптувати;

б) варто включити стратегічне планування комунікаційної політики та активно використовувати додаткову інформацію про споживачів для обґрунтування маркетингових рішень.

Після розробки стратегії доцільно здійснити ринковий моніторинг, щоб переконатися у використанні достовірної й актуальної інформації, що особливо критично в умовах війни. Такий моніторинг дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства та ефективність реалізації обраної стратегії [1].

У кризових умовах, зокрема під час війни чи воєнного стану, маркетингова стратегія підприємства може суттєво змінюватися. У таких ситуаціях компанії часто змушені переглядати або повністю трансформувати свої підходи до маркетингу для адаптації до нових обставин та забезпечення стабільної діяльності.

Розробка маркетингової стратегії в умовах війни та економічної нестабільності є складним і ресурсоємним завданням. Це зумовлено тим, що підприємству доводиться одночасно вирішувати низку супутніх проблем, пов'язаних зі змінами в інфраструктурі, економічною нестабільністю, падінням купівельної спроможності населення тощо. У зв'язку з цим, доцільно зосередити увагу на ключових напрямках маркетингової діяльності, які здатні забезпечити адаптацію стратегії до будь-яких умов:

- персональний брендинг, який дозволяє використовувати сильні сторони та позитивний імідж для ефективного просування товарів чи послуг;
- контент-маркетинг, що забезпечує досягнення одразу кількох цілей, зокрема інформування, залучення клієнтів та формування лояльності;
- SEO (пошукова оптимізація), що сприяє підвищенню видимості вебресурсу у пошукових системах;
- соціальний маркетинг, тобто активна присутність у соціальних мережах, яка допомагає розширити охоплення аудиторії, зміцнити репутацію бренду та збільшити трафік за рахунок поширення інформації користувачами.

Формування маркетингової стратегії доцільно розглядати не лише з точки зору зовнішніх викликів, таких як цифровізація, військові дії чи економічні кризи, а й з урахуванням галузевої специфіки. Наприклад, підхід до стратегічного планування в аграрному секторі суттєво відрізнятиметься від маркетингових стратегій у сфері ресторанного чи готельного бізнесу, оскільки кожна галузь має свої унікальні умови функціонування [3].

Окрім цього, важливу роль у стратегічному плануванні відіграє орієнтація на нові тренди, які можуть істотно впливати на кінцеві результати діяльності підприємства.

Ефективність реалізації маркетингової стратегії значною мірою залежить від точного виконання стратегічного плану підприємства. Це забезпечує своєчасне виявлення потенційних проблем, дозволяє здійснювати оперативний моніторинг ситуації на ринку та виявляти внутрішні резерви для вирішення кризових питань. У зв'язку з цим доцільно паралельно розробляти альтернативні сценарії розвитку, беручи до уваги сильні та слабкі сторони бізнесу, можливості й загрози зовнішнього середовища.

Оскільки формування маркетингової стратегії передбачає тісну інтеграцію комунікацій, планування та прогнозування, це дозволяє заздалегідь виявляти ризики, контролювати їх і водночас, спираючись на конкурентні переваги, зміцнювати позиції компанії на ринку.

Для створення результативної маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації та військових дій доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- проводити систематичний, глибокий аналіз ринку, що дозволяє оцінити його поточний стан, виявити тенденції та сформулювати обґрунтовану стратегію;
- досліджувати сучасні інтернет-технології для впровадження новітніх цифрових рішень у маркетинг;
- аналізувати досвід провідних країн світу щодо формування маркетингових стратегій в умовах війни чи політичної нестабільності;
- регулярно інформувати цільову аудиторію про зміни в асортименті, цінах, акційних пропозиціях, вакансіях тощо, використовуючи всі доступні цифрові канали;
- створити ефективну систему цифрової безпеки, зокрема щодо захисту персональних даних споживачів, партнерів і постачальників [4].

Проведене дослідження свідчить, що розробка маркетингової стратегії ускладнюється не лише нестабільністю зовнішнього середовища та поведінкою споживачів, а й впливом воєнного стану та економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15. Ч. 1. С. 11–15.
2. Стамат В.М., Нехайчик Є.Є. Основні тренди маркетингової діяльності: світовий погляд. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 152–157.
3. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>
4. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В., Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. №4 (04). С. 86-90.

Анна Мащенко

здобувач третього (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному конкурентному середовищі ефективне управління маркетинговою діяльністю є ключовим чинником успішного розвитку підприємства. У зв'язку з постійними змінами на ринку, зростаючими вимогами споживачів та розвитком цифрових технологій виникає необхідність регулярної оцінки результативності маркетингової політики. Аудит маркетингової діяльності дозволяє системно виявити слабкі місця, оцінити доцільність використаних інструментів просування, вивчити відповідність маркетингових стратегій цілям підприємства та розробити шляхи їх удосконалення.

Проблематика аудиту маркетингової діяльності активно вивчається як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед українських дослідників варто відзначити роботи О.І. Амоші, Н.І. Реверчука, Т.Л. Лепейко, які аналізують організаційно-економічні аспекти маркетингової оцінки та її вплив на ефективність бізнесу. Зарубіжні вчені, такі як Ф. Котлер, К. Л. Келлер, М. Портер, розглядають аудит як важливу складову стратегічного маркетингу, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність фірми. Їхні підходи ґрунтуються на концепціях стратегічного позиціонування, управління брендом, а також інтегрованих комунікацій. Актуальні дослідження також охоплюють застосування цифрових технологій в аудиторській практиці маркетингу, CRM-аналітику та алгоритми прогнозування споживчої поведінки.

Поняття маркетингового аудиту. Маркетинговий аудит – це всебічне, систематичне, незалежне та періодичне вивчення маркетингового середовища підприємства, його цілей, стратегій, діяльності та результатів. Він охоплює не лише зовнішнє середовище (ринкові тенденції, споживачів, конкурентів), а й внутрішнє (організаційну структуру маркетингового підрозділу, бюджет, кадри, засоби просування). На основі отриманих висновків формуються обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства.

Цілі та завдання аудиту маркетингової діяльності полягають у всебічному аналізі та оцінці ефективності маркетингових стратегій, інструментів і процесів підприємства з метою виявлення сильних і слабких сторін, а також формулювання рекомендацій щодо їх покращення. Основною метою такого аудиту є забезпечення відповідності маркетингової діяльності загальній стратегії розвитку підприємства, виявлення неефективних або застарілих практик, а також оптимізація витрат і підвищення прибутковості. До основних завдань належить

аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішнього, а також перевірка ефективності використання маркетингового бюджету, каналів просування та збуту. Аудит дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, знижувати маркетингові ризики та підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Структура маркетингового аудиту охоплює сукупність ключових напрямів, за якими здійснюється системна перевірка маркетингової діяльності підприємства. Вона складається з кількох взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відповідає за певну сферу аналізу. Першим компонентом є аудит зовнішнього маркетингового середовища, який включає оцінку макроекономічних факторів, галузевих тенденцій, ринкових умов, дій конкурентів та змін у поведінці споживачів. Наступним елементом є аудит внутрішнього середовища маркетингу, що передбачає аналіз цілей, стратегій, організаційної структури маркетингової служби, її ресурсного забезпечення, а також якості взаємодії з іншими підрозділами. Важливою складовою є аудит маркетингового комплексу: продукту, ціни, просування та розподілу. У цьому контексті оцінюється конкурентоспроможність товарів, ефективність цінової політики, доцільність комунікаційних каналів та логістичних рішень. Окремо також аналізується результативність маркетингових досліджень, бюджетування та контролю. Така структурована побудова маркетингового аудиту забезпечує комплексність оцінки та дозволяє виявити зони ризику й резерви для підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Проведення аудиту маркетингової діяльності має низку важливих переваг, які сприяють підвищенню ефективності управління підприємством та його конкурентоспроможності. Насамперед, аудит дозволяє об'єктивно оцінити стан маркетингової системи. Це, у свою чергу, дає змогу зменшити витрати на неефективні заходи та оптимізувати маркетинговий бюджет. Ще однією перевагою є можливість своєчасного виявлення змін у ринковому середовищі, що дозволяє підприємству адаптувати свої дії до нових умов, потреб споживачів чи дій конкурентів. Аудит також забезпечує підвищення прозорості маркетингових процесів, сприяє кращому внутрішньому контролю та посиленню взаємодії між підрозділами компанії. Крім того, на основі результатів аудиту керівництво отримує обґрунтовані рекомендації для прийняття стратегічних рішень, що знижує ризики та сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства. Таким чином, маркетинговий аудит виступає важливим інструментом підвищення результативності маркетингової діяльності й управлінської ефективності загалом.

Висновок. Аудит маркетингової діяльності є ефективним інструментом для комплексної оцінки маркетингової системи підприємства. Його проведення дозволяє не лише виявити слабкі сторони маркетингової політики, але й сформулювати дієві рекомендації для її покращення. Завдяки системному підходу

та структурованій перевірці усіх елементів маркетингу, аудит сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, оптимізації витрат, адаптації до змін ринкового середовища та досягненню стратегічних цілей. Сучасні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців підтверджують важливість інтеграції цифрових інструментів у процес маркетингового аудиту, що відкриває нові можливості для посилення конкурентних переваг підприємства. Отже, регулярне проведення аудиту маркетингової діяльності має стати невід'ємною частиною системи стратегічного управління будь-якої компанії.

Список використаних джерел

1. Аудит маркетингової діяльності підприємства: сутність та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 3-тє вид. Житомир, 2020. С. 1–6.
2. Аудит маркетингу: що це і навіщо він потрібен - Експертна оцінка. *Експертна оцінка*. URL: <https://realexpert.ua/audyt-marketyngu-shho-cze-i-navishho-vin-potriben/> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Безкоштовна бібліотека підручників. *Безкоштовна бібліотека підручників*. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-9624.html> (дата звернення: 10.05.2025).
4. *Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті*. URL: https://eti.edu.ua/images/Repozitariy/Kursova/Polischuk_M.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
5. Кравецький А.В Фірсова Л.А Луцяк В.В. Маркетинговий аудит: сутність, складові та особливості проведення. *Економічні науки*. 2019. № 6. Маркетинг та менеджмент. С. 1–3.
6. Маркетинговий аудит для бізнесу. *МАРКЕТЕРНЯ*. URL: https://marketernia.agency/custom_comunications/audit/ (дата звернення: 10.05.2025).
7. Терещенко О. Маркетинговий аудит: визначення, види, етапи | Fractus. *Fractus*. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/marketingovij-audit-navishho-vin-kompanii-i-yak-jogo-provesti/> (дата звернення: 10.05.2025).
8. Хаблюк О. Яцишин С. Голяш І. Маркетинговий аудит як інструмент оцінювання ефективності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (60). С. 129–136.
9. *DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40292/1/Чорна%20I.A..pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
10. *Institutional Repository Dnipro University of Technology Angular :: Home*. URL: [https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/75c7ea67-dd03-4a88-b7a4-60df2519a516/content#:~:text=I.,%20вважає,%20що%20маркетинговий,впровадження%20і%20завершення%20\[2\].](https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/75c7ea67-dd03-4a88-b7a4-60df2519a516/content#:~:text=I.,%20вважає,%20що%20маркетинговий,впровадження%20і%20завершення%20[2].) (дата звернення: 10.05.2025).

MOST ESSENTIAL BUSINESS SKILLS

21st century skills include the skills, abilities, and learning dispositions that have been identified as necessary for success in 21st century society and the workplace. As Western economies have transformed from industrial to service-based, professions and vocations have become less important. Increasingly important are people skills, which involve interacting, collaborating, and managing other people. Skills that enable people to be flexible and adaptable to different roles or areas, those that involve processing information and managing people rather than manipulating equipment are in high demand. These are called "soft skills," and include personal, interpersonal, or learning-based skills.

Skills That Billionaires Possess. There were a total of 2.983 billionaires worldwide in 2025. What really makes them so successful. So what are the key skills that make billionaires who they are?

1. **Visionary and Independent Thinking.** One of the most important skills that set billionaires apart is their ability to think big and envision possibilities.

Billionaires think differently. The time and energy other people spend attempting to conform, billionaires spend creating their own path.

2. **Risk-Taking and Embracing Failure.** Billionaires know that great rewards come with great risk. The greatest entrepreneurial achievements come from betting big on visions and not being afraid to fail.

They take calculated risks, and embrace failure as a learning opportunity. They learn a lot from an unsuccessful deal and find the way to do things differently. Failure makes them resilient. Failure makes them more creative. Failure makes them persistent. Failure forces them to compete, even harder.

3. **Resilience and Persistence.** Resilience is the capacity to withstand or to recover quickly from difficulties. Resilience often goes together with persistence.

Sir Richard Branson had been involved in a number of failed business ventures, such as Virgin Cola, Virgin Cars, Virgin Publishing, Virgin Clothing and Virgin Brides. However, Branson held an optimistic view of failure [1].

4. **Hard ... but Smart Work.** Billionaires work really hard and...smart.

Oprah Gail Winfrey (an American talk show host, television producer, actress, author, and media proprietor, the richest African-American of the 20th century and once the world's only black billionaire) is best known for her talk show "The Oprah Winfrey Show", broadcast from Chicago, which ran in national syndication for - 25 years, from 1986 to 2011 (4,561 episodes)! She made her team, hired the best, delegated, and had some time to concentrate on most important things.

5. **Entrepreneurial Mindset.** Billionaires possess a unique combination of creativity, resourcefulness, and a drive to innovate.

Oprah Winfrey in her motivational speech on billionaire mentality stated:

- The billionaire mentality is about perseverance, resilience and the power of believing in something greater than himself.
- It is not the money that makes a billionaire, it is the mindset, the vision and the drive, and it is the relentless pursuit of your purpose.
- There are no shortcuts, none.
- Failure is not the opposite of success, it is part of it.
- People with billionaire mentality do not let the world tell them what is possible. They decide, they make a choice to believe that their dreams are worth fighting for.
- The billionaire mentality is about having a vision so big, so clear that nothing, no amount of failure, no setback, and no criticism can shake it.
- When you have a billionaire mentality self-belief is not just important, it is everything. You have to believe in yourself so fiercely, so unapologetically that no one else's opinion can sway you.
- Don't just chase money. Chase meaning, chase purpose, chase impact.
- The billionaire mentality does not sit around waiting for opportunities to knock, it creates the opportunities.
- One of the most important things you can do is to surround yourself with the right people. You need people who support you, who believe in you, who will push you to be your best.
- And sometimes that means letting go of people who do not. You can't afford to have negativity in your life. You can't afford to have people who don't see your vision.
- Success is a marathon not a sprint [3].

6. Leadership and Teambuilding. Billionaires understand the power of collaboration and surround themselves with talented individuals who share their vision.

7. Continuous Learning. Most billionaires are perpetual learners. They're very curious, constantly asking questions, seeking knowledge, and exploring new ideas. This allows them to stay adaptable, relevant, and ahead in rapidly changing world.

Some of well-known billionaires never finished a full university course (Ingvar Kamprad, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Steve Jobs, Ted Turner, and Georgina Hope Rinehart) or even dropped out of school (as Sir Richard Branson). But nevertheless they are learning every day. They learn from their mistakes. They learn from their experiences. They learn from their friends and business partners.

Becoming a billionaire requires a unique combination of skills, in which the art of being different and resilient may play the key role.

References

1. Branson, Richard. Like a virgin: secrets they won't teach you at business school. London: Virgin, 2012.
2. Invent and Wander. The Collected Writings of Jeff Bezos. By Jeff Bezos, with an introduction by Walter Isaacson. Harvard Business Review/PublicAffairs.2020.
3. Winfrey, Oprah. What I Know for Sure. 2014.

Валентина Дубовик
асистент кафедри маркетингу та економічної теорії,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
Владислав Лауш
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ЦИФРОВИЙ РИНОК ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У сучасному глобалізованому світі цифровізація стала одним з основних факторів економічного розвитку та конкурентоспроможності країн. Європейський Союз (ЄС) створює єдиний цифровий ринок (Digital Single Market), спрямований на усунення бар'єрів між країнами-членами, сприяння інноваціям, спрощенню онлайн-операцій та захисту прав споживачів у цифровому середовищі. Це стало частиною стратегії «Європа 2020». Для України інтеграція до цього ринку є важливим кроком не лише в економічному контексті, але й з точки зору впровадження європейських стандартів у галузі кібербезпеки, захисту персональних даних і цифровізації державних послуг. Процес адаптації України до стандартів Єдиного цифрового ринку охоплює широкий спектр реформ. Зокрема, це стосується гармонізації законодавства, забезпечення технічної сумісності, модернізації інфраструктури, а також створення сприятливих умов для українських компаній у цифровій сфері. Інтеграція до єдиного ринку вимагає від держави активних зусиль щодо боротьби з цифровими бар'єрами, розвитку інноваційної екосистеми та залучення іноземних інвестицій.

Єдиний цифровий ринок (ЄЦР, Digital Single Market, DSM) — це стратегічна ініціатива Європейського Союзу, яка передбачає забезпечення вільного руху товарів, послуг, капіталу та осіб у цифровому середовищі. Ініціатива була офіційно представлена Європейською комісією у 2015 році та охоплює три основні напрями:

- кращий доступ до цифрових товарів та послуг;
- створення сприятливих умов для цифрових мереж і послуг;
- максимізація потенціалу цифрової економіки.

Відносини між Україною та ЄС у цифровій сфері регулюються Угодою про асоціацію, яка передбачає імплементацію європейських норм у різних секторах, включно з цифровими технологіями. У 2021 році Україна приєдналася до Програми ЄС "Цифрова Європа", а у 2022 році — до Програми "Єдиний ринок", що стало важливими етапами інтеграції в цифровий простір ЄС. Крім того, у березні 2023 року Україна стала першою країною, яка підписала Угоду про участь у Єдиному цифровому ринку ЄС, що відкриває шлях до повноцінної інтеграції.

ЄЦР охоплює такі сфери, як електронна комерція, кібербезпека, електронна ідентифікація, інтелектуальна власність, персональні дані та інше.

Електронна торгівля відбувається на електронному ринку (e-commerce), що включає різноманітні складові, які взаємодіють між собою для забезпечення успішної діяльності у цифровому середовищі: торгові платформи (найбільш популярними є Amazon, eBay, Etsy), платіжні системи: банківські перекази, мобільні платежі, електронні гаманці (наприклад, PayPal, Stripe, Apple Pay);

логістичні інструменти для відстеження посилок; інструменти для просування товарів і послуг в Інтернеті; інформаційні технології та безпека; збір і аналіз даних про: поведінку споживачів, ефективність маркетингових кампаній, фінансові показники; мобільні додатки. Всі ці складові працюють разом для забезпечення успіху електронного ринку та сприяють розвитку онлайн-торгівлі в глобальному масштабі.

Ключові напрями інтеграції України до ЄС:

1. електронна ідентифікація (eID) та довірчі послуги.

Україна активно працює над приведенням своїх стандартів до вимог ЄС щодо електронної ідентифікації (Regulation eIDAS). Сервіс "Дія", розроблений Мінцифрою, уже став прикладом цифрової трансформації, що відповідає європейським практикам. У 2023 році розпочато процес взаємного визнання української eID на рівні ЄС.

2. Кібербезпека

Диджиталізація суспільства потребує забезпечення справедливого, відкритого та безпечного цифрового середовища, тому багато уваги приділяється кібербезпеці, формуванню цифрової етики через створення законодавчої бази. У зв'язку з війною та гібридними загрозами, посилення кіберзахисту стало критично важливим. Україна отримує підтримку з боку ЄС в рамках Цифрового хабу з кібербезпеки. Також здійснюється гармонізація законодавства з Директивою ЄС NIS2.

3. Персональні дані та цифрові права.

Україна прагне досягти відповідності GDPR (Загальному регламенту захисту персональних даних), що є умовою для повної інтеграції до цифрового ринку. У 2023 році Верховна Рада ухвалила новий законопроект про захист персональних даних, який відповідає європейським стандартам.

4. Електронна комерція та цифрові послуги.

Розвиток онлайн-торгівлі, цифрових платформ та фінтех-сектору — ще одна сфера для співпраці. Впровадження європейських норм захисту споживачів, боротьби з шахрайством, захисту авторських прав — ключові завдання для України.

Серед досягнень України на шляху до інтеграції в цифровий ринок ЄС можна виділити наступні моменти:

- розвиток цифрової інфраструктури.
- Популярність цифрових державних послуг через "Дію".
- Участь у проектах ЄС з цифровізації.

Україна досягла значного прогресу в цифровізації державних послуг. Портал «Дія» дозволяє громадянам і підприємствам отримувати доступ до низки державних послуг онлайн, зокрема видачу цифрових посвідчень та реєстрацію бізнесу. Платформа стала успішною практикою електронного урядування в Україні.

Звичайно, що є аспекти, які уповільнюють рух України до ЄСР:

- Недостатня гармонізація законодавства;
- Кадровий дефіцит у сфері кібербезпеки;
- Обмежені фінансові ресурси;
- Військові дії, які ускладнюють інтеграційні процеси.

Незважаючи на покращення, все ще існує цифровий розрив між міськими та сільськими районами, особливо в доступі до високошвидкісного Інтернету та сучасних технологій. Усунення цього розриву має важливе значення для подальшої інтеграції в цифровий ринок ЄС.

Для повної інтеграції України в цифровий ринок ЄС залишаються певні виклики. Кібербезпека залишається ключовою проблемою, оскільки Україна продовжує боротися з кіберзагрозами, зокрема з боку Росії. Країна зосередилася на створенні потужнішої цифрової інфраструктури та вдосконаленні протоколів кібербезпеки. Також триваюча війна з Росією продовжує створювати ризики для цифрової інфраструктури України та порушувати економічну діяльність. Кібератаки, особливо спрямовані на критичну інфраструктуру, залишаються постійною загрозою.

Розвиток цифрової економіки України прискорився внаслідок війни. За рівнем розвитку цифрових державних послуг у рейтингу Online services Index Україна посіла п'яте місце у світі у 2024 році [2]. Розвиток цифрової економіки України характеризують також Індекс цифрової якості життя (46 місце у 2023 році) [3], Україні належить 2 місце в рейтингу доступності Інтернету 2023 року [4].

У разі повної інтеграції Україна зможе:

- Отримати доступ до цифрових ринків ЄС для своїх ІТ-компаній;
- Стати частиною системи визнання електронної ідентифікації;
- Посилити захист прав громадян в онлайні;
- Брати участь у програмах інновацій, стартапів, штучного інтелекту тощо.

Отже, інтеграція України в цифровий ринок ЄС є не лише технічним, а й стратегічним процесом. Вона відкриває нові можливості для економіки, підвищує прозорість та ефективність управління, сприяє захисту прав громадян і підвищенню цифрової грамотності. Попри виклики, Україна демонструє значні успіхи та політичну волю до наближення до стандартів ЄС. Подальші реформи, міжнародне партнерство та інвестиції сприятимуть повній інтеграції в єдиний цифровий простір Європи.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. – <https://eu-ua.org>
2. World e-government leaders based on E-Government Development Index (EGDI) in 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/421580/egdi-e-government-development-indexranking/>
3. Digital Quality of Life Index 2023. URL: <https://surfshark.com/dql2023>
4. Україна входить до трійки топ-країн світу за доступністю інтернету. URL: <https://pryluky.org/2023/11/23/ukrayinavhodyt-do-trijky-top-krayin-svitu-za-dostupnistiu-internetu/>
5. Європейська комісія. Єдиний цифровий ринок – <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
6. Міністерство цифрової трансформації України – <https://thedigital.gov.ua>
7. Regulation (EU) No 910/2014 (eIDAS)
8. General Data Protection Regulation (GDPR)
9. Програма "Цифрова Європа" – <https://digital-europe.ec.europa.eu>
10. Програма "Єдиний ринок" ЄС – <https://single-market-europe.eu>
11. Центр демократії та верховенства права – Аналітичні матеріали з питань цифрових прав

Максим Загреба
кандидат економічних наук, доцент
Владислав Троїцький
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ПРОСУВАННЯ ДІДЖИТАЛ-ПРОДУКТІВ В ІНТЕРНЕТІ

У сучасному світі цифрові продукти стали невід'ємною частиною економіки, а їх просування в інтернеті — ключовим фактором успіху. Тема просування діджитал-продуктів є надзвичайно актуальною, оскільки кількість цифрових сервісів, мобільних застосунків, онлайн-курсів та особливо шаблонів сайтів зростає щодня, як і конкуренція між ними. Я обрав саме цю тему для кваліфікаційної роботи, тому що вона безпосередньо пов'язана з моєю професійною діяльністю: я створюю та продаю шаблони сайтів як діджитал-продукти. Розуміння ефективних стратегій просування є для мене не лише теоретичним інтересом, а й практичною необхідністю.

Просування діджитал-продуктів — це сукупність стратегій та інструментів, що використовуються для залучення уваги до цифрових продуктів, таких як мобільні застосунки, SaaS-рішення, онлайн-курси, шаблони сайтів, цифрові сервіси тощо. Метою просування є не тільки підвищення впізнаваності бренду, але й досягнення конкретних бізнес-цілей: збільшення кількості завантажень, підписок, продажів або залучення інвесторів.

Сучасне просування вимагає мультиканального підходу. Основні канали включають: Контент-маркетинг. Якісний контент — це основа для залучення користувачів через блоги, відео, подкасти, інфографіку або навчальні матеріали. Наприклад, SaaS-компанії активно ведуть блоги, де публікують кейси, гайди, дослідження та відповіді на запитання користувачів. SEO (пошукова оптимізація). Органічний трафік з Google залишається одним з найефективніших каналів. Для діджитал-продуктів важливо оптимізувати як основний сайт, так і цільові сторінки, блоги, маркетплейс-сторінки (наприклад, App Store або Google Play).

Реклама в інтернеті. Використання платних каналів, зокрема Google Ads, Meta Ads, TikTok Ads, дозволяє швидко протестувати гіпотези, залучити перших користувачів, отримати аналітику.

Окремо виділяють рекламу з оплатою за дію (CPA), яка ефективна для підписок або реєстрацій у застосунках.

SMM та інфлюенс-маркетинг. Соцмережі залишаються потужним каналом. Тут важливо не тільки вести сторінки бренду, а й залучати лідерів думок. Особливо це ефективно для мобільних застосунків, онлайн-курсів, стартапів. Інфлюенсери створюють довіру й можуть забезпечити вірусний ефект.

Email-маркетинг. Важливий інструмент для побудови лояльності та повторної взаємодії. Наприклад, платформи для онлайн-курсів надсилають корисні матеріали, нагадування, бонуси, що стимулює повернення користувача.

Платформи для запуску. Такі сервіси як Product Hunt, AppSumo, Hacker News дозволяють вивести продукт до технологічної аудиторії. Запуск на цих майданчиках може дати як зворотний зв'язок, так і тисячі нових користувачів за лічені дні.

1. Аналітика та A/B тестування. Просування не може бути ефективним без постійного вимірювання результатів. Важливо використовувати Google Analytics, Mixpanel, Hotjar, Firebase та інші сервіси для відстеження дій користувачів, джерел трафіку, варіантів інтерфейсу тощо. Дані дозволяють приймати обґрунтовані рішення.

Важливим етапом також є створення та підтримка «воронки» користувача — від першого контакту до покупки або підписки. Наприклад, для мобільного застосунку це може виглядати так: реклама → цільова сторінка → завантаження → онбординг → активація → монетизація.

Особливу роль відіграє підхід growth marketing — це не просто маркетинг, а постійне експериментування, де рішення приймаються на основі гіпотез і результатів тестів. Такий підхід дозволяє швидко масштабувати те, що працює, і відмовлятися від неефективного.

В умовах високої конкуренції головним фактором стає не бюджет, а здатність адаптуватися, бачити тренди й швидко впроваджувати зміни. Наприклад, використання AI-інструментів, автоматизація розсилок, персоналізація контенту на сайті — усе це підвищує ефективність просування без значного зростання витрат.

Окрему нішу займає партнерський маркетинг — коли продукт просувається через партнерів за комісію. Наприклад, сервіси для створення сайтів або онлайн-курси пропонують партнерські програми, і маркетингологи заробляють на кожному клієнті, якого вони привели.

Успішне просування діджитал-продукту — це не разова акція, а постійна стратегічна робота. Воно вимагає командної взаємодії між маркетингологами, розробниками, дизайнерами, аналітиками та засновниками. Лише при поєднанні всіх елементів — якісний продукт, грамотна стратегія, чітка аналітика — можна вийти на стабільне зростання та масштабування бізнесу.

Список використаних джерел

1. Гавриленко Т. В., Белеєнко Д. Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу — Причорноморські економічні студії. Серія: Економіка та управління підприємствами, 2023
2. Слободяник А.М., Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Салькова І.Ю. Digital маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник — Київ. КиМУ, 2022.
3. Бондаренко В.М., Омеляненко О.В. Цифровий маркетинг сьогодні: переваги та недоліки — Економіка та суспільство, 2024.

Сергій Голбанос,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА МІГРАЦІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ МОЛОДІ: ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ ТА НОВІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ

Сучасний світ переживає масштабну цифрову трансформацію, яка кардинально змінює всі сфери життя, включаючи процеси міграції. **Диджиталізація** стала не лише інструментом, а й каталізатором міграційної мобільності, особливо серед молоді. В Україні, в умовах повномасштабної війни, питання міграції молоді набуло особливої гостроти, створюючи нові виклики для **національної безпеки**. Втрата людського капіталу, "відтік мізків", демографічні дисбаланси та складнощі з поверненням молодих фахівців ставлять під загрозу повоєнне відновлення країни [1-3].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що цифрові технології значно спрощують процеси пошуку інформації про навчання, роботу та проживання за кордоном, полегшують адаптацію у нових умовах, але водночас створюють нові канали впливу та ризики для безпеки даних і персональних даних громадян. Наявні наукові роботи здебільшого розглядають міграцію або диджиталізацію окремо, проте комплексний аналіз їхнього взаємозв'язку та впливу на національну безпеку України, особливо в умовах воєнного стану, є недостатнім.

Метою дослідження є комплексний аналіз взаємозв'язку диджиталізації та міграційної мобільності молоді, виявлення нових викликів національній безпеці, а також обґрунтування інноваційних аспектів регулювання цих процесів.

Сутність міграційної мобільності молоді в умовах диджиталізації – це динамічний процес переміщення молодих людей (від 14 до 35 років) за межі постійного проживання, який значною мірою опосередкований та прискорений цифровими технологіями. Це не просто фізичний рух, а складна взаємодія соціально-економічних, психологічних та інформаційних факторів. **Диджиталізація** виступає тут як **подвійний агент**: з одного боку, вона є потужним чинником, що **сприяє міграції**, надаючи легкий доступ до інформації про вакансії, освітні програми, умови життя за кордоном, а також можливості для віддаленої роботи та комунікації. Соціальні мережі та месенджери стають платформами для планування переїзду, пошуку житла, налагодження зв'язків з діаспорою, а також джерелом психологічної підтримки.

З іншого боку, диджиталізація є **інструментом для регулювання та моніторингу міграційних потоків**, а також може створювати **нові ризики** для національної безпеки, пов'язані з кіберзлочинністю, дезінформацією та неконтрольованим збором даних.

Вплив диджиталізації на міграційну мобільність молоді породжує низку викликів для національної безпеки України, особливо в умовах воєнного стану:

1. **«Відтік мізків» та втрата людського капіталу** (цифрові платформи дозволяють молодим, талановитим фахівцям легко знаходити високооплачувану роботу за кордоном, що призводить до відтоку критично важливих спеціалістів (особливо у STEM-галузях, ІТ) та ослаблює інноваційний потенціал країни).

2. **Демографічні та соціальні дисбаланси** (масова еміграція молоді (особливо жінок з дітьми) загострює проблему демографічного старіння, знижує народжуваність та змінює соціальну структуру суспільства, що має довгострокові наслідки для національної безпеки та розвитку).

3. **Кіберзагрози та вразливості персональних даних** (використання великих обсягів персональних даних молодих мігрантів у цифрових системах (реєстри, візові центри, пошукові платформи) створює ризики їхнього витоку, несанкціонованого використання або доступу з боку ворожих суб'єктів, що може бути використано для дестабілізації).

4. **Інформаційний вплив та дезінформація** (цифрові канали можуть бути використані для поширення дезінформації, спрямованої на стимулювання міграції, створення панічних настроїв або формування негативного іміджу України серед молоді, що перебуває за кордоном, ускладнюючи її повернення).

5. **Складність реінтеграції** (молодь, яка тривалий час перебувала за кордоном і активно інтегрувалася в цифрові та соціальні екосистеми інших країн, може мати значні труднощі з реінтеграцією в українське суспільство та ринок праці, що створює ризики соціальної напруги та втрати зв'язків з Батьківщиною).

6. **Збільшення обсягів тіньової економіки та незаконної зайнятості** (цифрові платформи можуть сприяти розвитку нелегальних схем працевлаштування та міграції, що ускладнює регулювання та моніторинг, а також створює ризики експлуатації молодих людей).

В цифрову епоху для ефективного реагування на окреслені виклики необхідна розробка та впровадження інноваційних аспектів регулювання, що враховують вплив диджиталізації:

- **розробка цифрових інструментів для утримання та реінтеграції:** (створення державних онлайн-платформ (порталів), що надають молоді інформацію про можливості працевлаштування, навчання, житлові програми в Україні; сервіси для психологічної та юридичної підтримки; онлайн-центри адаптації для репатріантів);

- **забезпечення кібербезпеки та захисту даних** (посилення державного контролю та інвестицій у кібербезпеку міграційних та демографічних реєстрів, розробка захищених цифрових сервісів для громадян, що перебувають за кордоном, з метою мінімізації ризиків витоку інформації та зовнішнього впливу);

- **«дипломатія талантів» та цільові програми** (використання цифрових комунікацій для прямого зв'язку з молодими українськими фахівцями за кордоном, інформування їх про державні програми підтримки, можливості для повернення та розвитку кар'єри в Україні, зокрема у стратегічних галузях, пов'язаних із відбудовою та цифровою економікою);

- **адаптація освітньої системи** (впровадження гнучких онлайн-курсів та програм перекваліфікації, орієнтованих на потреби відновлення країни та цифрові навички, що дозволить молоді, яка повертається, швидко інтегруватися в ринок праці, а також утримувати тих, хто знаходиться в Україні, надаючи їм конкурентні переваги);

- **створення сприятливого цифрового та інвестиційного клімату:** (розвиток IT-інфраструктури, підтримка стартапів, забезпечення прозорих умов ведення бізнесу, що створить привабливі можливості для молодих підприємців та фахівців, стимулюючи їх залишатися та розвиватися в Україні);

- **міжнародна співпраця у сфері безпеки даних** (активізація співпраці з міжнародними партнерами щодо обміну інформацією про кіберзагрози, розробки спільних протоколів захисту даних мігрантів та протидії дезінформації).

Таким чином, диджиталізація суттєво трансформує характер міграційної мобільності молоді, створюючи як нові можливості, так і значні виклики для національної безпеки України, особливо в умовах війни. Для ефективного протистояння цим загрозам та використання потенціалу цифрових технологій для розвитку країни, необхідний комплексний підхід до регулювання. Він має включати не лише удосконалення міграційного законодавства, а й активне використання цифрових інструментів для утримання та реінтеграції молоді, забезпечення кібербезпеки персональних даних, проведення «дипломатії талантів» та створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання в Україні. Лише цілеспрямовані дії, що поєднують технологічний прогрес з розумінням людських потреб та стратегічними цілями держави, дозволять Україні зберегти свій молодіжний капітал та забезпечити міцний фундамент для майбутнього відновлення та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Біль М. М., Мульська О. П., Бараняк І. Є., Махонюк О. В., Карп'як М. О. *Міграційна мобільність молоді: можливості та виклики розвитку людського потенціалу Карпатського регіону України*: монографія / наук. ред. М. М. Біль; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 252 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220008.pdf>

2. Семикіна М.В., Голбанос С.С., Семикіна А.В. *Методологія наукових досліджень міграційної мобільності молоді в контексті пріоритетів людського розвитку. Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах*: колективна монографія / за наук. ред. О. Кравченко, І. Маліновської. Кропивницький-Вроцлав: Вид-во ЦІРОЛ, 2025. Розд.4. С.435-457. <https://vmurol.kr.ua/?p=14103>

3. Хила Є.П. Детермінуючі фактори міграційних настроїв молоді. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. Т. 28, Вип. 2. С. 6-10.

Лілія Коваль
Кандидат економічних наук, доцент,
Віталій Лисенко
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ЕМІГРАЦІЯ РОБОЧОЇ СИЛИ УКРАЇНИ ЯК ДЖЕРЕЛО ЕКОНОМІЧНОЇ НЕБЕЗПЕКИ

Останнім часом все більше ризиків виникає у зв'язку з еміграцією висококваліфікованих спеціалістів та молоді, і внаслідок неповернення до України після отримання освіти за кордоном. Країни ЄС проводять політику залучення висококваліфікованих іммігрантів, молодих спеціалістів з числа іноземних студентів. Натомість в Україні втрата цих категорій працівників негативно позначається на віковій та освітньо-кваліфікаційній структурі робочої сили, що може гальмувати економічне зростання.

Враховуючи сучасні політичні та продовження економічної кризи, існує тенденція до зростання еміграції, зростання мотивації до працевлаштування за кордоном та трансформації тимчасової трудової міграції на постійну, об'єднання сімей мігрантів у зарубіжних державах, водночас із збільшенням нерегульованого сегменту української еміграції за кордон. Це може призвести до погіршення становища українців у зарубіжних державах, остаточну втрату для України багатьох мігрантів та їхніх нащадків, значне зменшення обсягів валютних надходжень від мігрантів. Попри серйозні виклики, спричинені масовою трудовою міграцією, держава залишається пасивною у справі повернення висококваліфікованих мігрантів і студентів та сприяння їх реінтеграції в українське суспільство, заохочення переказів їхніх заробітків на Батьківщину та їх ефективного використання.

Міграцію варто розглядати як закономірний наслідок розвитку інтеграційних процесів, необхідну об'єктивну передумову становлення єдиного міждержавного ринку праці. Разом з тим міграція навряд чи була б можлива у великих масштабах, якби не існувало економічної доцільності, а інколи й необхідності використання іноземної робочої сили. Це пов'язано з дією таких чинників:

- прагненням зменшити витрати виробництва за рахунок використання дешевої, у порівнянні з національною, іноземної робочої сили;
- залученням кваліфікованих працівників;
- доцільністю транснаціональних корпорацій, що не тільки підвищує географічну мобільність робочої сили, а й вирівнює умови її застосування у світовому масштабі;
- розвитком засобів транспорту й зв'язку, що стимулює географічну мобільність населення;

- зростаючою взаємодією виробничих, науково-технічних і культурних зв'язків різних країн.

Завдяки виїзду на роботу за кордон принаймні у півтора разу зменшується безробіття. Водночас, він призводить до зниження освітнього рівня зайнятих в країні, оскільки особи з високим освітнім рівнем становлять значну частину емігрантів, дефіциту спеціалістів в певних регіонах та професіях, зокрема технічних, медичних. Навіть у разі повернення мігрантів в Україну ці втрати не будуть надолужені: внаслідок тривалого виконання за кордоном малокваліфікованої роботи мігранти втрачають кваліфікацію; повертаються передовсім особи старшого віку, які в Україні залишаються економічно неактивними.[1]

Втрати України зростають в результаті перетворення частини тимчасової трудової міграції на постійну. Збільшення частки жінок серед трудових мігрантів та їхня орієнтація на продовження перебування за кордоном – одна з причин кризи та руйнування сімей, проблем, що виникають із вихованням залишених в Україні дітей, особливо гострих в регіонах, охоплених масовою міграцією. Найбільше турбує формування у молоді, батьки яких працюють за кордоном, стійкої орієнтації на виїзд з держави. Згідно з останньою інформацією від Держстату за 2021-2024 роки, кількість трудових мігрантів досягла кількості 1,303 млн. чоловік. Частка трудових мігрантів в загальній чисельності населення - 4,5%. У порівнянні з 2021-2022 роками цей показник збільшився на майже на 10%. Основні країни по «імпорту» нашої робочої сили є Польща (38,9%), Італія (11,3%), Чеська Республіка (9,4%). В основному, виїжджають кадри з професійно-технічною освітою (33,9%), повною загальною середньою (30,1%) освітою. Повну вищу ж освіту мають 16,4%. З них, працювали згідно з отриманою кваліфікації - 26,8%; в іншій сфері, ніж отримана кваліфікація - 29,5%; на роботі, що не потребувала кваліфікації - 36,1%. Видно, що відсоток низькокваліфікованої праці досить високий - країни «заповнювали» ніші низькокваліфікованої праці українськими кадрами: 41,6% працевлаштовані у найпростіших професіях. У інших професіях відсоток працевлаштування досить низький (виняток: кваліфіковані робітники з інструментом - 25,9%). [3]

Таблиця 1.

Наслідки наростання масштабів трудової міграції

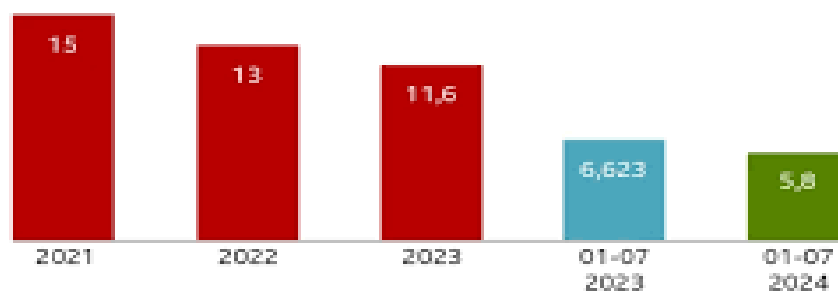
Для України	Для приймаючих країн
Негативні наслідки	
галузеві асиметрії ринку праці, зміна балансу висококваліфікованих і низькокваліфікованих кадрів	посилюється конкуренція з місцевим населенням
«подорожчання» внутрішнього ринку праці	збільшується вірогідність зростання безробіття
імпорт трудових ресурсів з-за кордону	можуть виникати конфлікти, крос-культурні непорозуміння
додаткові витрати держави на підготовку нових фахівців	наростає ризик нелегальної міграції

відбувається «старіння» нації	місцева робоча сила починає шукати роботу в іншій країні, виникають асиметрії ринку
зниження темпів виробництва в країні	
Позитивні наслідки	
збільшення грошових переказів від трудових мігрантів	притік мігрантів заповнює незатребувані робочі місця
скорочення безробіття на внутрішньому ринку	мігранти не потребують навчання
частина робочої сили повертається з новими знаннями та досвідом	«імпортована» робоча сила пришвидшує розвиток економіки

Приплив грошових переказів в Україну значний. З 2021 року він поступово збільшився і в 2024 році досяг 11,9 млрд. доларів США, що еквівалентно 7,7% ВВП (дані НБУ). Попередні дані за 2024 рік показують, що, незважаючи на економічну кризу, приплив грошових переказів в Україну трохи збільшився порівняно з 2021 роком — до 12,1 млрд. доларів США. Стабільність грошових переказів, незважаючи на економічну кризу в країнах, де працюють українські мігранти, можна пояснити бажанням мігрантів компенсувати домогосподарствам, яким вони надсилають грошові перекази, за те, що вони залишили їх. Вони навіть схильні збільшувати свої грошові перекази, коли країни походження переживають складні економічні умови, щоб компенсувати втрачені доходи. [2]

Динаміка приватних грошових переказів в Україну

млрд. доларів



Джерело: НБУ

В В С

Рис.1 – Динаміка приватних грошових переказів в Україну

Незважаючи на те, що реальна зарплата в Україні зростає, різниця в зарплатах з основними напрямками трудової міграції до ЄС настільки велика, що вона, ймовірно, продовжить мотивувати людей працювати та заробляти за кордоном. Більше того, існування великої та зростаючої української діаспори заохочує міграцію інших членів родини та друзів, забезпечуючи інформаційну та логістичну підтримку в країнах призначення (ефект мережі). Водночас країни призначення для частини емігрантів можуть змінитися, особливо через поступове відкриття німецького ринку праці для українських працівників. Однак

мовна та географічна близькість і надалі буде підвищувати привабливість таких країн як Польща, Чехія та країни Балтії. З огляду на наслідки трудової еміграції з України, особливо актуальним є питання про те, як Україна могла б скоригувати свою політику для покращення вигод та обмеження витрат пов'язаних з великим відпливом робочих рук. [5]

Список використаних джерел

1. Барановська В. Польща вже не влаштовує. Українці вибирають для заробітків іншу країну. 2021. URL:

<https://economics.segodnya.ua/ua/economics/enews/polsha-uzhe-ne-ustraivaet-ukraincy-vybirayut-dlya-zarabotkovdruguyu-stranu-1576192.html>.

2. Департамент соціального захисту населення, Прес-служба ОДА. На Львівщині офіційно зареєструвалися уже понад 235 тисяч переселенців: кілька простих кроків, як отримати статус ВПО. 2022. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=67585>.

3. Державна служба статистики України. Експрес-випуск. Зайнятість та безробіття в IV кварталі 2021 року. 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/03/28.pdf>.

4. Желіховський С. «Податковий рай» для трудових мігрантів? Як уряд Польщі переманює українців. 2021. URL: https://lb.ua/world/2021/09/03/493158_podatkoviy_ray_trudovih.html.

5. Вплив трудової міграції на українську економіку. Вокс Україна. 2021. URL: <https://voxukraine.org/vpliv-trudovoyi-migratsiyi-na-ukrayinsku-ekonomiku/>.

Лілія Коваль

Кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Роман Ковтун

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПОЛІПШЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ BEAUTY-ПОСЛУГ

Дослідження попиту та пропозиції на ринку beauty-послуг є важливим для розуміння ринкових умов та ефективного управління підприємствами, що працюють у цій галузі. Сучасний ринок beauty-послуг відрізняється високою динамічністю, зростаючою конкуренцією та швидкими змінами у споживчих вподобаннях. Пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення та інші економічні й соціальні чинники вплинули на структуру попиту, змусивши підприємства шукати нові підходи до надання послуг та формування пропозиції.

У таких умовах необхідно вивчати механізми функціонування ринку та адаптації підприємств до нових викликів. Особливу увагу слід приділяти прогнозуванню попиту та пропозиції, яке дозволяє підприємствам знизити ризики, пов'язані з невизначеністю ринкових умов, та ефективніше планувати свою діяльність.

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринку beauty-послуг, ключовим завданням будь-якого салону є адаптація пропозиції до змін у попиті. Для індустрії важливо не лише зберігати лояльних клієнтів, але й приваблювати нових за рахунок розширення спектру послуг і оптимізації існуючих процедур. Для досягнення довготривалої стабільності та успіху на ринку beauty-послуг, досліджуваному підприємству необхідно зосередитися на оптимізації своєї пропозиції та підвищенні конкурентоспроможності. В умовах жорсткої конкуренції серед салонів краси, особливо важливою є здатність адаптуватися до змінних ринкових умов, запроваджувати інновації, підтримувати високу якість обслуговування та ефективно взаємодіяти з клієнтами. Оптимізація пропозиції повинна ґрунтуватися на аналізі попиту та вподобань клієнтів, конкурентного середовища, а також сучасних тенденцій у beauty-індустрії. Успішне поєднання цих факторів допоможе індустрії зберегти і збільшити свою частку ринку.[3]

Першим важливим кроком у цьому процесі є прогнозування попиту та пропозиції. Для ефективної оптимізації пропозиції важливо не лише розробляти нові послуги, але й прогнозувати попит на існуючі та потенційні послуги. Для цього можна використовувати метод екстраполяції тренду на основі попередніх років. Оптимізація пропозиції повинна бути тісно пов'язана з результатами прогнозу. Зокрема, можна скористатися прогнозом для планування свого асортименту послуг на рік вперед, коригуючи обсяги замовлень матеріалів та залучення додаткового персоналу у пікові періоди.

На основі статистичних даних можемо побудувати графік

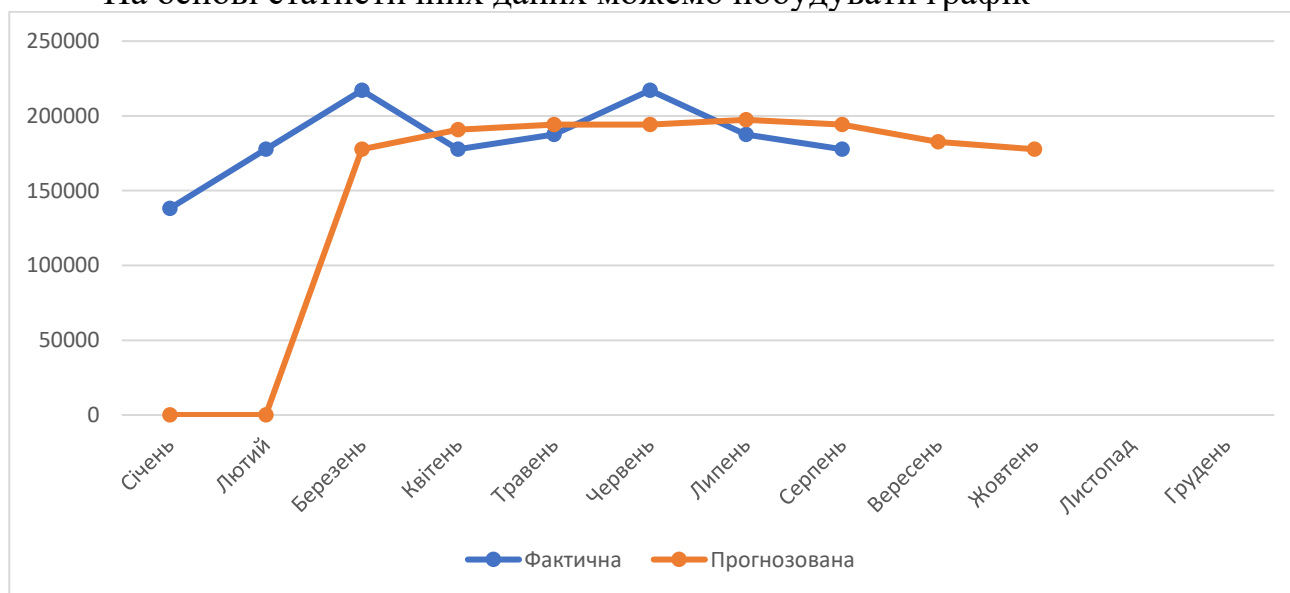


Рис. 1. Три-інтервальна ковзна середня

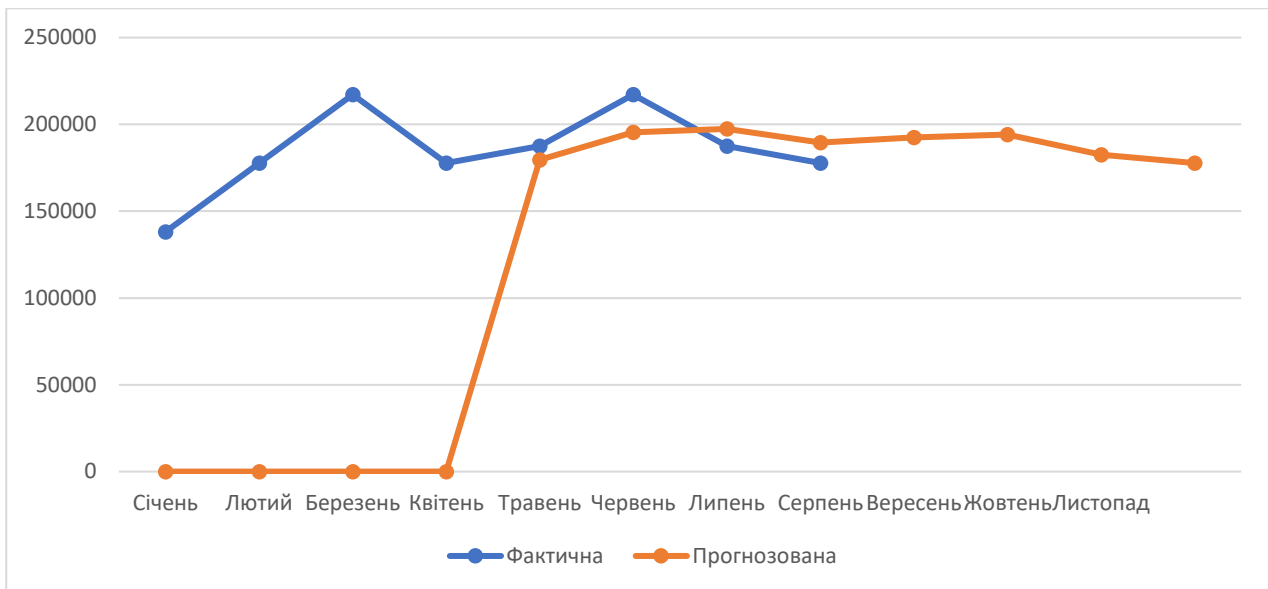


Рис. 2. П'яти-інтервальна ковзна середня

Виходячи з результатів проведеного аналізу, ми можемо спрогнозувати, що попит на послуги буде поступово зростати протягом наступного року, особливо у періоди перед святами та літнім сезоном відпусток. Впровадження нових послуг, таких як сезонні пакети або акційні пропозиції, також позитивно вплине на зростання попиту. Однак, як бачимо, ковзна середня не може врахувати сезонне зростання попиту, яке гарантовано трапиться в грудні. Відповідно, вважаємо за доцільне використати метод експертних оцінок, а саме, метод Дельфі, який дозволяє здійснювати прогнози на основі обробки думок групи експертів. Цей метод базується на тому, що думки експертів коригуються і уточнюються.[5]

Для складання прогнозу рівня попиту на послуги салону запрошено 6 експертів. Кожен експерт отримав анкету з описом підприємства і прогнозованого ринку збуту. Експертам запропоновано дати собі індивідуальну самооцінку в балах в діапазоні від 0 до 10 та оцінити рівень попиту на послуги в 2025 році у відсотках від рівня попиту на 2024 рік. Кожен експерт працював самостійно і анонімно. Від експертів були отримані наступні результати (табл. 1).

Таблиця 1

Результати експертної самооцінки та оцінки рівня попиту на послуги салону

Номер експерта	Коефіцієнт самооцінки, бали	Рівень попиту (індивідуальна оцінка експерта), %
1	7,5	+20
2	8,5	+15
3	6	-5
4	7,5	+30
5	10	+20
6	7,5	+10

Згідно з розрахунками, прогнозований експертами рівень попиту на 2025 рік становить приблизно +15,9% від рівня попиту на 2024 рік. Відштовхуючись від цих значень, можна зробити висновок, що суттєвого збільшення попиту, яке

мало б викликати закономірне збільшення пропозиції, не відбудеться, тобто створювати нове робоче місце для ще одного працівника не варто.

Тому, базуючись на прогнозованих показниках, для підвищення конкурентоспроможності салону зосередимось на перегляді та розширенні асортименту послуг. На основі дослідження конкурентів і споживчих очікувань, поточний спектр послуг салону можна класифікувати за кількома категоріями: перукарські послуги, косметологія, манікюр і педикюр, а також додаткові процедури для догляду за обличчям і тілом. Однак, незважаючи на широкий спектр послуг, існує певний потенціал для їх оптимізації та розширення. Наприклад, зростаючий інтерес до екологічних та веганських продуктів серед клієнтів вимагає адаптації салонних процедур під ці запити. Впровадження органічних і натуральних засобів догляду за волоссям і шкірою може стати суттєвим конкурентним фактором.

На нашу думку, слід приділити увагу сучасним тенденціям у сфері догляду за волоссям, шкірою та нігтями, оскільки ці послуги складають основу діяльності більшості салонів краси. Сьогодні багато клієнтів звертають увагу на натуральність і екологічність процедур, тому запровадження органічних продуктів і безпечних методик може суттєво вплинути на вибір клієнтів. Наприклад, використання натуральних олій та органічних масок для догляду за волоссям є важливим трендом, який приваблює екологічно свідомих клієнтів. Окрім того, популярність набирають anti-age технології, зокрема процедури омолодження без хірургічного втручання, такі як ліфтинг або мікротокова терапія, що забезпечують безпечний і швидкий ефект без ризику для здоров'я.

Аналіз ринкових трендів показує, що велика частина клієнтів beauty-сегменту все більше звертає увагу на комплексні пропозиції та персоналізовані рішення. Салони можуть скористатися цією тенденцією, впровадивши нові пакетні послуги, спрямовані на певні події або категорії клієнтів.

Оптимальний перелік необхідних для впровадження послуг бачимо наступним чином:

- Пакети для наречених. Комплексна підготовка наречених до весілля, що включає зачіску, макіяж, манікюр та догляд за шкірою. Такий підхід не лише дозволяє салону виділятися серед конкурентів, але й надає можливість збільшити середній чек клієнта.
- Антивікові програми. Впровадження спеціалізованих програм для клієнтів вікової категорії 40+ років, що включають омолоджувальні процедури, догляд за шкірою обличчя і рук. Ці послуги матимуть попит серед клієнтів, які прагнуть продовжити молодість і шукають ефективні рішення для догляду за зовнішністю.
- Сезонні пакети послуг. Наприклад, пропозиція весняного пакету, що включає детокс-процедури для шкіри після зимового періоду або літні пакети з акцентом на догляд перед відпусткою.[2]

Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє кваліфікація персоналу. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації майстрів – це інвестиція, яка окупиться через покращення якості послуг і здатність пропонувати клієнтам нові, більш сучасні процедури. Майстри повинні бути не

лише добре обізнаними у класичних методах догляду, але й володіти новітніми техніками, що дозволить салону оперативно реагувати на зміни в індустрії. Наприклад, курси з нових методик стрижок або догляду за обличчям допоможуть майстрам швидко адаптуватися до попиту, який формується на основі новітніх тенденцій у beauty-індустрії.

Не менш важливим елементом оптимізації є створення комфортних умов для клієнтів. Салон краси – це не лише місце, де надаються певні послуги, але й середовище, у якому клієнти мають можливість розслабитися, відпочити та отримати задоволення від процедури. Тому варто продумати атмосферу у салоні: належне освітлення, зручні меблі та якісні косметичні засоби – це ті фактори, які можуть значно вплинути на загальне враження клієнтів. Сучасний інтер'єр, приємна музика та ароматерапія можуть також сприяти підвищенню рівня задоволення клієнтів, що в кінцевому результаті відобразатиметься на їхній лояльності до салону.

Таким чином, рекомендована оптимізація пропозиції та поліпшення конкурентоспроможності ґрунтуються на кількох ключових аспектах: розширенні спектру послуг відповідно до сучасних трендів та прогнозованого попиту, підвищенні кваліфікації персоналу та створенні унікальних умов для клієнтів. Спільне застосування цих стратегій допоможе салону зайняти лідируючі позиції на ринку beauty-послуг, зміцнити свої конкурентні переваги та залучити нових клієнтів.

Список використаних джерел

1. Теплицька Г. Й. Потреби і попит населення як передумова розвитку торгівлі. Історія торгівлі, податків та мита. 2019. № 2. С. 153–159.
2. Діденко І. В. Теоретичні аспекти дослідження поняття кон'юнктури депозитного ринку. Фінансовий простір. 2021. № 1. С. 122–129.
3. Кучеренко П. Про що говорить попит і закон попиту?. Перший крок у науку : Матеріали VIII студент. конф., м. Суми, 11 груд. 2016 р. Суми, 2016. С. 186.
4. Пуріга І. Наукові підходи до сутності поняття «попит». Вісник Сумського національного аграрного університету : науковий журнал. Сер. «Економіка і менеджмент». 2014. № 1. С. 95–98.
5. Ковальчук Л. П. Ціна як чинник формування споживчого попиту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 180–182.
6. Романович Є. В. Цінова еластичність попиту та пропонування : конспект лекцій з дисципліни «Організація і планування експлуатації машин». Харків : Костянчук К. В., Зозульов О. В. Індустрія 4.0: технології new normality та їх вплив на маркетингову діяльність. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021.

Лілія Коваль

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Максим Петренко

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

Вдосконалення маркетингової товарної політики є критично важливим аспектом управління для підприємств у всьому світі. Різні країни та компанії застосовують різні підходи та стратегії для оптимізації своїх товарних політик, що може слугувати цінним прикладом для українських підприємств.

Щорічно американське видання «Forbes» публікує список з 2000 найбільших компаній світу, в якому більшість позицій займають компанії зі США, Китаю та Японії. Для дослідження досвіду управління маркетинговою товарною політикою було обрано саме ці країни, оскільки вони не тільки домінують у світовій економіці, але й представляють різноманітні підходи до управління маркетинговою товарною політикою.[2]

Розглянемо досвід управління маркетинговою товарною політикою на підприємствах США. США, як одна з провідних економік світу, демонструє вражаючий досвід управління маркетинговою товарною політикою в різних сферах, включаючи автомобільну промисловість та виробництво мастильних матеріалів. Цей досвід може бути надзвичайно корисним для українських компаній, які прагнуть покращити свої стратегії і посилити конкурентоспроможність.

Одним із прикладів ефективного управління товарною політикою є компанія Mobil 1, яка спеціалізується на виробництві моторних олій. Mobil 1 використовує передові технології для розробки своїх продуктів, акцентуючи увагу на інноваціях та якості. Це дозволяє компанії виділятися на фоні конкурентів, оскільки її продукція забезпечує найвищі стандарти ефективності та надійності. Важливо запроваджувати аналогічні технології в процесі виробництва, що може підвищити конкурентоспроможність їхніх продуктів.

Ще одним яскравим прикладом є Castrol, що займається виробництвом мастильних матеріалів. Компанія активно використовує персоналізовані маркетингові стратегії, аналізуючи потреби своїх споживачів. Наприклад, Castrol пропонує різні формули олій, які підходять для різних типів автомобілів і стилів водіння. Це дозволяє їй не лише задовольняти потреби різних сегментів ринку, але й збільшувати лояльність споживачів.

Компанія Valvoline, виробник моторних олій та автомобільних рідин, реалізує омніканальну стратегію, що включає інтеграцію онлайн і оффлайн-

каналів. Valvoline дозволяє споживачам здійснювати покупки через інтернет, а також надавати можливість отримати товари у фізичних магазинах. Це покращує зручність покупок і підвищує задоволеність клієнтів.

Компанія Royal Purple є прикладом використання емоційного маркетингу у своїй стратегії. Її рекламні кампанії підкреслюють не лише технічні характеристики продуктів, але й емоції, пов'язані з автомобільною культурою та стилем життя. Цей підхід дозволяє Royal Purple формувати глибший зв'язок зі споживачами.

Компанії, такі як Green Earth Technologies, зосереджуються на сталому розвитку та екологічних ініціативах. Вони пропонують екологічно чисті мастильні матеріали, що користуються попитом серед свідомих споживачів. Акцент на екологічність допомагає цій компанії виділитися на ринку і привертає увагу клієнтів, які піклуються про навколишнє середовище.

Отже, досвід управління маркетинговою товарною політикою на підприємствах США у сфері товарів для автомобілів та мастильних матеріалів демонструє широкий спектр стратегій і підходів, які можуть бути корисними для вітчизняних підприємств. Інноваційний підхід, персоналізація, омніканальні стратегії, емоційний маркетинг та соціальна відповідальність - всі ці елементи можуть суттєво поліпшити товарну політику української компанії і сприяти її успішному розвитку на ринку.[1]

Японія, відома своєю високою технологічністю та інноваційними підходами в бізнесі, є лідером у сфері виробництва автомобілів та мастильних матеріалів. Досвід японських компаній у галузі управління маркетинговою товарною політикою може стати важливим ресурсом для українських підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Одним із прикладів успішної реалізації маркетингової товарної політики є компанія Toyota, яка відома не лише виробництвом автомобілів, а й унікальним підходом до управління. Toyota застосовує методику Kaizen, що означає «постійне вдосконалення». Цей підхід стимулює всіх співробітників до участі у процесі вдосконалення продукції та послуг. Для українських підприємств важливо враховувати принципи Kaizen, впроваджуючи системи збору відгуків від споживачів та регулярного вдосконалення своїх товарів на основі цих відгуків.

Компанія Honda є ще одним прикладом ефективного управління товарною політикою. Honda активно аналізує потреби своїх клієнтів і розробляє продукти, які відповідають цим потребам. Наприклад, компанія ввела на ринок гібридні та електричні автомобілі, що відображає зміни в споживчих вподобаннях та екологічні тренди. Українські підприємства може використати цей досвід, проводячи регулярні дослідження ринку для розуміння змінюваних потреб споживачів, а також впроваджуючи нові продукти, які б задовольняли ці потреби.

Компанія Nissan демонструє успішну інтеграцію традиційних цінностей та інновацій у своїй товарній політиці. Nissan активно використовує нові технології для покращення якості продукції та виробничих процесів, але в той же час зберігає японські традиції обслуговування клієнтів, які базуються на високому

рівні поваги та взаємодії. Для українських підприємств важливо знайти баланс між сучасними технологіями та традиційним підходом до обслуговування клієнтів, що може допомогти в створенні позитивного іміджу компанії.

Японська компанія Mitsubishi активно займається розробкою екологічно чистих мастильних матеріалів, підкреслюючи важливість сталого розвитку. Вона впроваджує інновації у виробництво та рекламує свої екологічні продукти, що відповідає зростаючому попиту на «зелені» рішення серед споживачів.

Японські компанії, такі як Subaru, впроваджують систему «Just-in-Time» (JIT), що дозволяє зменшити витрати на запаси та покращити ефективність виробництва. Ця система базується на своєчасній поставці матеріалів та комплектуючих, що веде до зниження витрат і підвищення якості продукції. Для українських підприємств важливо розглянути можливість запровадження аналогічної системи, що дозволить оптимізувати виробничі процеси і зменшити витрати.[3]

Отже, досвід управління маркетинговою товарною політикою на підприємствах Японії у сфері товарів для автомобілів містить багато цінних уроків для українських компаній. Використання принципів постійного вдосконалення, орієнтація на споживача, інтеграція традицій та інновацій, екологічна відповідальність та оптимізація виробничих процесів - ці елементи можуть суттєво поліпшити товарну політику підприємства і сприяти його успішному розвитку на ринку.

Китай, як один із найбільших виробників автомобілів та мастильних матеріалів у світі, демонструє різноманітні підходи до управління маркетинговою товарною політикою. У цьому контексті досвід китайських підприємств може стати важливим джерелом натхнення для українських компаній, таких які прагнуть адаптувати свої стратегії до умов сучасного ринку.

Одним із прикладів успішної реалізації маркетингової товарної політики є компанія Geely, яка демонструє інноваційний підхід у виробництві автомобілів. Geely активно інвестує в новітні технології, такі як електричні та гібридні автомобілі. Ця стратегія не лише відповідає зростаючим вимогам споживачів, а й підкреслює екологічну відповідальність може вивчити досвід Geely, розвиваючи нові продукти, які відповідають екологічним стандартам, а також адаптувати свої товарні лінії до сучасних вимог.

Компанія SAIC Motor Corporation, одна з найбільших автомобільних компаній у Китаї, успішно адаптує свої продукти до змінюваних потреб споживачів. SAIC запроваджує гнучкі виробничі процеси, що дозволяє їй швидко реагувати на запити ринку. Важливим аспектом є також використання великих даних для аналізу споживчих уподобань і прогнозування трендів.

Китайські компанії, такі як BYD, активно співпрацюють з технологічними підприємствами для розвитку своїх продуктів. BYD розробляє електромобілі у партнерстві з IT-компаніями, що дозволяє їй інтегрувати передові технології в свої автомобілі.[5]

Компанія Great Wall Motors акцентує увагу на сталому розвитку та екологічній відповідальності. Вона реалізує ініціативи з використання екологічно чистих матеріалів у виробництві своїх автомобілів, а також

проводить кампанії на підтримку збереження навколишнього середовища. Для українських підприємств важливо також інтегрувати екологічні ініціативи у свою маркетингову політику, що може привабити свідомих споживачів.

Китайські підприємства, такі як NIO, активно впроваджують цифрові технології у свою маркетингову стратегію. NIO використовує соціальні мережі та онлайн-платформи для просування своїх електричних автомобілів. Цифровий маркетинг стає важливим елементом у взаємодії зі споживачами, що дозволяє ефективно комунікувати з цільовою аудиторією.

Досвід управління маркетинговою товарною політикою на підприємствах Китаю у сфері товарів для автомобілів містить багато корисних уроків для українських компаній. Інноваційні підходи, адаптація до змінюваного ринку, співпраця з технологічними підприємствами, екологічна відповідальність та використання цифрових технологій можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. [4]

Отже, дослідження світового досвіду вдосконалення маркетингової товарної політики виявляє ряд успішних стратегій, які можуть бути корисними для українських підприємств. Інноваційні підходи, орієнтація на споживача, безперервне вдосконалення продуктів, використання цифрових технологій та аналітики – все це може допомогти українським компаніям підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел

1. Ангелко І.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., 24 квітня 2020 р. Харків, 2020. С. 6–8.

2. Балабанова Л.В. Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с

3. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. 2019. № 35. С. 133–137.

4. Венета Л. С. Удосконалення товарної політики підприємства на основі маркетингу. URL: www.chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl.

5. Габрид А. Товарна політика як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: Зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. Ч.І. С.137-144. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2022/konf0610/zb1_1.pdf.

6. Габрид А. Удосконалення маркетингової товарної політики підприємства (на прикладі О.Л.КАР. «АГРОЗООБЕТ-СЕРВІС»). Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип.150. С.92-98. URL: <http://vtei.com.ua/doc/11konf/zb17.pdf>.

Володимир Шалімов

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки,
Донецького державного університету внутрішніх справ МВС України,
м. Кропивницький, Україна

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПУ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В РЕГЛАМЕНТАХ ЄС ТА ЙОГО ІНТЕГРАЦІЯ В БЮДЖЕТНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІ

Принцип надійного фінансового управління та продуктивності, який реалізований в регламентах ЄС [1] вимагає врахування таких трьох принципів: принцип економії, який вимагає, щоб ресурси, які використовує відповідна установа Союзу для здійснення своєї діяльності, були доступні вчасно, у відповідній кількості та якості та за найкращою ціною; принцип ефективності, який стосується найкращого співвідношення між використаними ресурсами, вжитою діяльністю та досягненням цілей; принцип результативності, який стосується ступеня досягнення поставлених цілей завдяки виконаній діяльності.

З іншого боку, даний принцип акцентує увагу на продуктивності при використанні асигнувань, а саме: цілі для програм і заходів повинні бути встановлені заздалегідь; мають бути встановлені конкретні, вимірні, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі (фактично – Smart-цілі), а також визначені релевантні, прийнятні, надійні, прості та надійні показники; прогрес у досягненні цілей повинен контролюватися за допомогою показників ефективності; прогрес у досягненні цілей та проблеми з досягненням цілей повідомляються Європейському Парламенту та Раді. Аналізуючи застосовані підходи, можна побачити чіткий акцент на використанні Smart-підходу, контролю та моніторингу, прозорості та публічності.

Що стосується контролю, то принцип надійного фінансового управління та продуктивності вимагає наявність попереднього та ретроспективного оцінювання, якому мають підлягати програми та заходи. Попередні оцінки, що підтримують підготовку програм і заходів, повинні ґрунтуватися на доказах ефективності пов'язаних програм або заходів, економічного, екологічного або соціального впливу. Ретроспективне оцінювання передбачає оцінку ефективності програми чи діяльності, включаючи такі аспекти, як результативність, результативність, узгодженість, відповідність та додану цінність для ЄС.

Особливий акцент робиться на необхідності супроводження фінансовим звітом (як інструменту контролю, моніторингу, публічності та прозорості) будь-якої пропозиції чи ініціативи, навіть поправки до них. Важливою складовою таких фінансових звітів є оцінка ризиків та заходів щодо їх зменшення: щоб зменшити ризик шахрайства, порушень і недосягнення цілей, фінансовий звіт повинен надавати інформацію про встановлену систему внутрішнього контролю, оцінку витрат і вигод від засобів контролю, які передбачає така система, а також

оцінка очікуваного рівня ризику помилки, а також інформація про існуючі та заплановані заходи запобігання та захисту від шахрайства.

Окрема увага в принципі надійного фінансового управління та продуктивності приділяється ефективному та результативному внутрішньому контролю виконання бюджету.

Для цілей виконання бюджету внутрішній контроль повинен застосовуватися на всіх рівнях управління та повинен бути призначений для забезпечення розумної впевненості щодо досягнення наступних цілей: ефективність, результативність та економічність діяльності; достовірність звітності; захист активів та інформації; попередження, виявлення, виправлення та подальші дії щодо шахрайства та порушень; адекватне управління ризиками, пов'язаними з законністю та регулярністю базових операцій, беручи до уваги багаторічний характер програм, а також характер відповідних платежів.

Підкреслюється, що ефективний внутрішній контроль має базуватися на передовій міжнародній практиці та включати, зокрема, такі елементи: розподіл завдань; відповідну стратегію управління ризиками та контролю, яка включає контроль на рівні отримувача; уникнення конфлікту інтересів; адекватні журнали аудиту та цілісність даних у системах даних; процедури моніторингу ефективності та ефективності; процедури подальших дій щодо виявлених недоліків внутрішнього контролю та винятків; періодична оцінка належного функціонування системи внутрішнього контролю.

Окремо акцентується увага на необхідності врахування таких складових у функціонуванні ефективного внутрішнього контролю: впровадження відповідної стратегії управління ризиками та контролю, координованої відповідними учасниками ланцюжка контролю; доступність для всіх відповідних учасників ланцюга контролю результатів проведеного контролю; довіра, у відповідних випадках, до декларацій керівництва партнерів із впровадження та до незалежних аудиторських висновків, за умови, що якість основної роботи є адекватною та прийнятною та що вона виконана відповідно до узгоджених стандартів; своєчасне застосування коригувальних заходів, включаючи, у відповідних випадках, переконливі покарання; чітке та недвозначне законодавство, що лежить в основі відповідної політики, включаючи основні акти щодо елементів внутрішнього контролю; усунення множинного контролю; покращення співвідношення витрат і вигоди від контролю.

Принципи управління як важливі принцип бюджетного процесу розпорошені між іншими принципами бюджетної системи України в Бюджетному кодексі України [1] (серед яких виділено такі, як принцип єдності бюджетної системи України; принцип збалансованості; принцип самостійності; принцип повноти; принцип обґрунтованості; принцип ефективності та результативності; принцип субсидіарності; принцип цільового використання бюджетних коштів; принцип справедливості і неупередженості; принцип публічності та прозорості) і варто перейняти досвід ЄС щодо його чіткого виокремлення і введення єдиного принципу «надійного фінансового управління». Логіка цієї пропозиції полягає в тому, що варто робити акцент саме на управлінні державними та місцевими фінансами або на бюджетному

менеджменті на державному та місцевому рівнях. Адже сама по собі бюджетна система функціонувати не може, важливим є надійне фінансове управління бюджетною системою. В контексті цього, наприклад, варто зауважити, що питання контролю та аудиту в Бюджетному кодексі України розглядаються лише з точки зору висвітлення суб'єктів контролю та їх повноважень, а також об'єктів. З іншого боку, недоліком Фінансового регламенту є те, що в тлумаченні принципу надійного фінансового менеджменту акцент робиться на загальних правилах управління, а не на конкретних вимогах економічного розвитку. Тому вводячи цей принцип – принцип надійного фінансового управління за досвідом ЄС – варто відійти від загальних правил менеджменту, а конкретизувати їх в контексті управління саме бюджетною системою.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 15.04.2025).
2. European Commission, Directorate-General for Budget. Financial regulation applicable to the general budget of the Union : July 2018, Publications Office. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2761/816722> (дата звернення 15.04.2025).

Максим Загреба

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ВОЄННОГО СТАНУ

Під час повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, економіка України зазнала масштабних змін.

Падіння ВВП. У 2022 році ВВП України скоротився приблизно на 29,1% — найбільше падіння в історії незалежної України. Основні причини: бойові дії, руйнування інфраструктури, втрата територій, зниження експорту, релокація бізнесу, мобілізація населення.

Руйнування інфраструктури та промисловості. Зруйновано або пошкоджено тисячі об'єктів: дороги, мости, підприємства, енергетичні об'єкти. Особливо постраждали металургія, хімпром, агросектор (особливо в південних регіонах). Частина підприємств була релокована на захід України або закрита.

Зростання державних витрат на оборону. Частка витрат на оборону в бюджеті виросла до понад 40%. Інші сфери — освіта, медицина, інфраструктура — отримали менше фінансування.

Зміна структури бюджету. Значна частина бюджету фінансується за рахунок міжнародної допомоги (США, ЄС, МВФ). Збільшення державного боргу, як зовнішнього, так і внутрішнього.

Інфляція та курсова політика. Зростання інфляції (до 26,6% у 2022 році). Фіксація курсу гривні в перші місяці війни, згодом — офіційна девальвація. Жорстка монетарна політика Нацбанку.

Експорт і імпорт. Значне скорочення експорту зернових через блокування портів. Запуск "зернового коридору" частково відновив постачання. Втрата традиційних ринків і логістичних маршрутів.

Зміни на ринку праці. Масова міграція: понад 6 млн українців виїхали за кордон, ще мільйони — ВПО. Зменшення робочої сили, зміна структури зайнятості. Зростання безробіття, особливо у постраждалих регіонах.

В умовах війни економічні ризики для України суттєво зросли — як на макрорівні, так і на рівні підприємств.

Фінансові ризики

Дефіцит бюджету: Держава витрачає значно більше, ніж отримує. Утримання ЗСУ та гуманітарні витрати — основні статті. Залежність від іноземного фінансування (грантів, кредитів, позик).

Ризик зростання боргового навантаження: Зовнішній борг зростає, частка обслуговування у ВВП зростає. Якщо допомога зменшиться — ризик дефолту чи реструктуризації.

Валютний ризик: Курсові коливання через нестабільність. Дефіцит валютної виручки через скорочення експорту. Тиск на гривню у разі паніки або припинення підтримки НБУ/МВФ.

Операційні ризики бізнесу

Фізичне знищення активів: Ризики обстрілів, руйнувань виробництв, логістики, складів. Неможливість застрахувати активи в зоні ризику.

Ризики енергопостачання: Цілеспрямовані удари по енергетичній інфраструктурі. Відключення електроенергії обмежують роботу підприємств.

Втрата кадрів: Мобілізація, міграція, внутрішнє переміщення — кадровий дефіцит. Втрата кваліфікованих працівників у ключових галузях.

Інвестиційні ризики

Втрата інвесторів: Прямі іноземні інвестиції практично зупинилися. Ризики безпеки, відсутність страхування воєнних ризиків. Обмеженість довгострокового планування.

Проблеми з правовими гарантіями: Умови форс-мажору, незахищеність бізнесу в регіонах біля фронту. Судова система перевантажена або недоступна в прифронтових районах.

Логістичні ризики

Блокування транспортних шляхів: Море — під постійною загрозою, обмежений експорт. Залізниця й автодороги — перенавантажені, часто пошкоджені. Зростання вартості транспортування.

Соціальні ризики

Зростання бідності та нерівності: Втрата доходів, майна, робочих місць. Зниження споживчої активності. Соціальна напруга в окремих регіонах.

Втрата людського капіталу: Еміграція мільйонів кваліфікованих українців. Падіння рівня освіти та охорони здоров'я.

Політичні ризики

Нестабільність у разі загострення: Війна виснажує ресурси, а зміна настроїв населення може впливати на політичні процеси. Ризик корупції на фоні великих обсягів міжнародної допомоги.

Прогнозування економічних ризиків під час війни — це складний, але необхідний процес, який дозволяє державі, бізнесу й інвесторам завчасно готуватись до негативних сценаріїв.

Ідентифікація ризиків

Перед прогнозуванням важливо чітко визначити: Які саме ризики найбільш актуальні (валютний, енергетичний, кадровий, логістичний тощо). Хто піддається цим ризикам (держава, банки, підприємства, населення). Наприклад: для агросектору — ризик блокади портів і руйнування зерносховищ; для ІТ — кадровий дефіцит через мобілізацію.

Побудова сценаріїв (scenarios)

Розробляються альтернативні сценарії розвитку подій: Базовий — очікуваний хід подій (війна триває, але без ескалації). Песимістичний — загострення (удари по енергосистемі, нові окупації). Оптимістичний — деескалація, відкриття портів, зростання експорту. До кожного сценарію прив'язуються макропоказники: інфляція, ВВП, курс, безробіття тощо.

Моделювання (економетричні та фінансові моделі)

Використовуються інструменти: SWOT-аналіз, PESTLE, RISK MAPS — для бізнесів. VAR-моделі, стохастичне моделювання — на макрорівні. Моделі стрес-тестування — наприклад, для банківської системи. Наприклад, модель VAR може показати, як зміна обсягу експорту вплине на валютний курс та ВВП.

Таблиця 1 - Індикатори раннього попередження: ключові сигнали:

Ризик	Індикатор
Валютний	Резерви НБУ, попит на валюту
Енергетичний	Статистика генерації/споживання
Логістичний	Завантаженість портів, залізниць
Соціальний	Рівень безробіття, кількість ВПО
Інвесторський	Премія за ризик, динаміка ПІІ

Регулярний моніторинг та оновлення прогнозів. Прогнози мають оновлюватися щомісяця або щоквартально — залежно від динаміки ситуації. Використовуються дані Держстату, НБУ, Мінфіну, міжнародних організацій (МВФ, Світовий банк).

Таблиця 2 - Інструменти для прогнозування

Рівень	Інструменти/методи
Держава	Моделі макропрогнозування, фіскальні сценарії
Бізнес	Аналіз cash-flow, сценарії попиту/пропозиції
Інвестори	Суверенні рейтинги, CDS, політичні ризики

Отже, воєнний стан викликав масштабні зміни в економіці України як на макро- так і на мікрорівні, що, в свою чергу, збільшило ризики економічної,

інвестиційної та фінансової діяльності. Виявлення та прогнозування цих ризиків є умовою виживання бізнесу в сучасних українських реаліях.

Список використаних джерел:

1. Ризик менеджмент як інструмент управління ризиками | EDIN. EDIN URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/> (дата звернення: 18.04.2024).
2. Бабайлов В., Курденко О. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. Економіка тасуспільство. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-46> (дата звернення: 20.04.2024).
3. Стешенко О. Д. Ризикологія: навч. посіб. Харків, 2019. 180 с.

Лілія Коваль

Кандидат економічних наук, доцент,

Станіслав Чабанюк

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальність 075 «Маркетинг»,

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ОБґРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Однією з основних причин, чому посилення конкурентної стратегії є важливим, є швидкість змін у зовнішньому середовищі. Технологічні новинки, зміни у законодавстві, а також нові споживчі тенденції вимагають від підприємств гнучкості та швидкості реакції. Компанії, які не встигають адаптувати свої стратегії, ризикують втратити позиції на ринку. Наприклад, в умовах цифровізації бізнесу підприємства повинні впроваджувати новітні технології та використовувати онлайн-платформи для залучення споживачів.

Посилення конкурентної стратегії також передбачає акцент на інновації. Сучасні споживачі цінують не лише якість продукції, але й її унікальність. Інновації можуть стосуватися як самих товарів, так і процесів їх виробництва. Наприклад, компанії, які впроваджують екологічні технології або створюють продукти, що відповідають новим стандартам здорового способу життя, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність.

Отже, посилення конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу є необхідною умовою для досягнення успіху. Адаптація до змін, інновації, ефективний брендинг та маркетинг — це ті елементи, які формують успішну стратегію. В умовах високої конкуренції підприємства повинні постійно вдосконалювати свої підходи, щоб не лише вижити, а й процвітати у динамічному бізнес-середовищі.[1]

В Україні ринок продажу продуктів харчування має високий рівень

розвитку, що супроводжується значною конкуренцією.

В першу чергу, для посилення конкурентної стратегії необхідно розробити маркетингову програму, що включатиме активну рекламу в соціальних мережах та онлайн-платформах. Це дозволить не лише підвищити впізнаваність бренду, але й залучити нових клієнтів, а також утримати існуючих.

Таблиця 1.

Пропонована маркетингова програма для підприємства

Елементи маркетингової програми	Пропоновані заходи	Очікуваний ефект
Активна реклама в соціальних мережах	Створення та ведення профілів на популярних платформах, таких як Facebook, Instagram, TikTok. Використання візуально привабливого контенту для демонстрації продукції.	Залучення нових клієнтів через активну присутність у соцмережах.
	Запуск цільових рекламних кампаній, які дозволять досягти конкретних аудиторій, зокрема молоді, сімей, або людей, зацікавлених у здоровому харчуванні.	Збільшення продажів за рахунок належної сегментації аудиторії.
Використання онлайн-платформ	Співпраця з популярними онлайн-магазинами та платформами для продажу продуктів, такими як Rozetka, Prom.ua, або місцевими e-commerce платформами.	Розширення ринку збуту та збільшення обсягу продажів.
	Розробка власного інтернет-магазину, що забезпечить зручність покупки та доставку товарів.	Поліпшення обслуговування клієнтів і збільшення лояльності.
Контент-маркетинг	Створення корисного та цікавого контенту, такого як рецепти, поради щодо приготування їжі або статті про переваги продуктів.	Залучення і утримання аудиторії через цінний контент.
	Ведення блогу або використання відео-контенту для розповсюдження інформації про продукти та їх використання.	Підвищення впізнаваності бренду та покращення іміджу
Email-маркетинг	Формування бази підписників для регулярних розсилок з новинами, акціями, знижками та іншою корисною інформацією.	Підвищення залученості клієнтів і стимулювання повторних покупок
	Персоналізація розсилок, щоб кожен клієнт отримував контент, що відповідає його інтересам.	Зростання конверсії за рахунок релевантного контенту

Джерело: складено автором

Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти кількох важливих цілей. По-перше, активна реклама в соціальних мережах сприятиме залученню нових клієнтів, допомагаючи створити сильний імідж бренду та досягти нових сегментів аудиторії. По-друге, розширення каналів збуту через онлайн-магазини та партнерства з іншими платформами дозволить значно підвищити обсяги продажів, охоплюючи більше споживачів. Крім того, розробка програми лояльності та персоналізовані розсилки допоможуть зміцнити лояльність

клієнтів, створюючи глибший зв'язок та стимулюючи повторні покупки. Навчання персоналу, яке також є частиною стратегії, підвищить якість обслуговування, що позитивно вплине на загальне задоволення клієнтів.

Загалом, реалізація контент-маркетингу та активне використання соціальних медіа сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та створенню конкурентних переваг. Гнучка маркетингова програма дозволить швидко адаптуватися до змінюваного ринку, реагуючи на споживчі уподобання і тренди.

Впровадження портфельного аналізу у практику управління асортиментом може стати потужним інструментом для зміцнення конкурентних позицій підприємства. Цей підхід дозволяє систематизувати продукцію та визначити, які товари є найбільш прибутковими, а які потребують додаткових зусиль або можуть бути виведені з асортименту. портфельний аналіз дозволить виявити найбільш прибуткові та перспективні продукти, а також визначити ті, які потребують вдосконалення або можуть бути зняті з продажу;

Матриця портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (BCG) відображає позицію різних підрозділів або продуктів компанії на основі їхнього ринкового росту та частки ринку. Ця матриця допомагає визначити, які продукти потребують додаткових інвестицій, а які можуть бути стабільним джерелом прибутку.

Матриця McKinsey (GE-матриця) також використовується для аналізу портфеля бізнес-одиниць або продуктів, але з більш комплексним підходом. Вона оцінює конкурентоспроможність і привабливість ринку кожного з бізнес-одиниць за такими параметрами, як ринкова привабливість, конкурентоспроможність, потенціал для розвитку та ризику.

Обидві моделі є корисними інструментами для аналізу портфеля компанії та стратегічного планування. Вони дозволяють визначити, які продукти чи бізнес-одиниці потребують більшої уваги та інвестицій, а які можуть бути оптимізовані або зняті з виробництва.

Для прикладу застосування портфельного аналізу асортименту здійснимо побудову матрицю БКГ, яка надасть можливість зробити розрахунки додаткових необхідних показників і надати пропозицію по покращанню товарної стратегії підприємства.[3]

Продукти, які потрапили до квадранту «Проблеми» матриці БКГ, включають харчові жири. Для їх розвитку необхідні інвестиції, і схема розвитку може включати етапи створення конкурентної переваги, поширення ринкової присутності та підтримки позицій на ринку.

Квадрант «Мертвий вантаж» не містить жодної товарної позиції підприємства, що свідчить про те, що всі продукти мають певний потенціал для розвитку.

Продукти, що потрапили до квадранту «Зірки», включають молочні продукти та яйця. Основне завдання підприємства полягає в підтримці та зміцненні цих продуктів, оскільки вони є стабільним джерелом прибутку. На них слід спрямовувати найкращі ресурси для забезпечення подальшого зростання.

«Дійні корови» представлені харчовими оліями. Ці товари мають високу частку ринку в сегменті з повільним зростанням. Вони не потребують значних інвестицій і слугують основним джерелом прибутку. Виручка від їх реалізації повинна бути

направлена на розвиток продуктів, що знаходяться в квадрантах «Зірки» або «Проблеми», забезпечуючи таким чином баланс і стійкий розвиток підприємства.

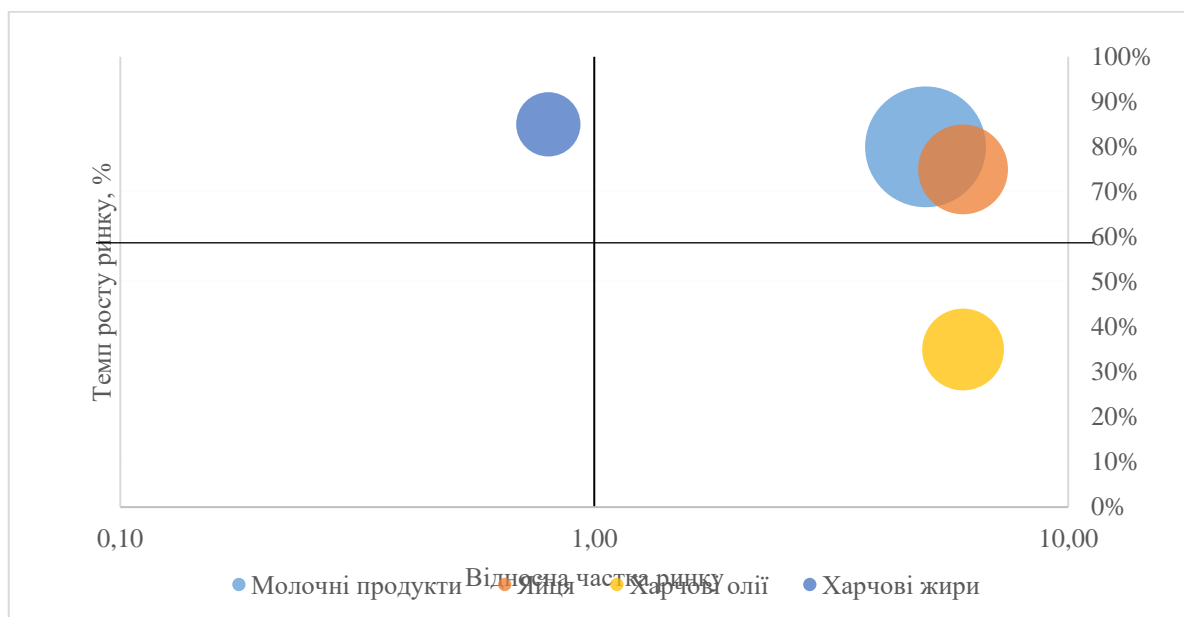


Рис.1. Матриця БКГ

Джерело: складено автором

В цілому, впровадження портфельного аналізу в управлінні асортиментом відкриє нові можливості для підвищення ефективності бізнесу. Це не лише дозволить покращити управління асортиментом, але й зміцнить позиції підприємства на ринку, сприяючи його сталому розвитку у конкурентному середовищі.[2]

Наступним важливим заходом для посилення конкурентної стратегії підприємства є розширення асортименту шляхом додавання нових категорій товарів, зокрема органічних або екологічно чистих продуктів. Це рішення відповідає сучасним споживчим трендам, які акцентують увагу на здоровому способі життя, екологічній свідомості та відповідальному споживанні.

Крім того, розширення асортименту органічних продуктів може позитивно вплинути на імідж компанії. Споживачі все частіше обирають бренди, які демонструють свою екологічну відповідальність та підтримують сталі практики виробництва. Запровадження таких товарів не лише підвищить довіру до бренду, але й зміцнить позиції підприємства як інноваційного і прогресивного гравця на ринку.

Ще одним пропонованим заходом щодо посилення конкурентної стратегії є розробка програми лояльності. Розробка програми лояльності яка має кілька ключових переваг, які можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства.

По-перше, програма лояльності може залучити нових клієнтів. Споживачі, які бачать можливість отримати знижки або бонуси, з більшою ймовірністю оберуть продукцію саме цього підприємства.

По-друге, утримання постійних клієнтів стає простішим. Лояльні покупці, які відчувають, що їхня вірність винагороджується, більш схильні повертатися за новими покупками. Це створює стабільний дохід.

Третім важливим аспектом є підвищення середнього чека. Клієнти, які беруть участь у програмах лояльності, часто готові витратити більше, щоб отримати додаткові винагороди. Це може суттєво вплинути на фінансові показники підприємства.

Четверта перевага полягає у зборі даних про споживачів. Програма лояльності дозволяє збирати інформацію про вподобання клієнтів, що допомагає краще налаштовувати маркетингові кампанії та удосконалювати асортимент продукції.

П'ята перевага - підвищення впізнаваності бренду. Задоволені клієнти часто стають амбасадорами бренду, рекомендуючи продукцію своїм знайомим. Це може призвести до додаткових продажів і підвищення популярності підприємства. Крім того, програма лояльності надає конкурентні переваги. У жорсткій конкуренції такі програми можуть стати вирішальним фактором для вибору споживачів, які прагнуть отримати більше вигод [4].

В результаті реалізації цих заходів підприємство зможе не лише збільшити свою частку на ринку, але й створити стійкі конкурентні переваги, що забезпечить стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Романюк І.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: Зб. наук. пр. XII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 20 квітня 2023 р.). Вінниця : ВРР ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.176. С. 305-311.
2. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>
3. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85–90.
4. Сидоренко Ю. В. Методологічні аспекти оцінки стійкого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Т. 33. С. 137–140.

Дар'я Капуста

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент туристичної індустрії»,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах воєнного стану в Україні туристична індустрія переживає серйозні трансформації. Зниження туристичного потоку, обмеження мобільності та зростання ризиків змушують підприємства шукати нові шляхи для забезпечення життєздатності. Одним із таких шляхів є активне впровадження цифрових технологій та стратегій. Цифровізація дозволяє бізнесу оптимізувати

операційні процеси, автоматизувати обслуговування клієнтів, розширити канали просування та підвищити рівень персоналізації послуг. Онлайн-бронювання, віртуальні тури, CRM-системи, платформи управління лояльністю - це лише частина інструментів, які допомагають туристичним підприємствам адаптуватися до нових умов [1, с. 45].

Застосування цифрових технологій в туристичному бізнесі охоплює також управління внутрішніми процесами, включаючи кадрове адміністрування, фінансовий облік та логістику. Використання ERP-систем і хмарних сервісів дозволяє централізувати управління даними та забезпечити оперативний доступ до інформації в режимі реального часу [1, с. 47].

Крім того, в умовах глобальної цифровізації зростає значення соціальних мереж як інструменту просування туристичних продуктів. Завдяки таргетованій рекламі, взаємодії з аудиторією та формуванню позитивного іміджу компанії, соціальні мережі стають невід'ємною частиною маркетингової стратегії туристичних агентств. Згідно з даними дослідження, понад 60% українських туристичних компаній збільшили свої інвестиції у цифровий маркетинг після 2022 року [2, с. 33].

На рис. 1 представлено динаміку використання цифрових каналів комунікації в туристичній галузі України з 2019 по 2024 роки.

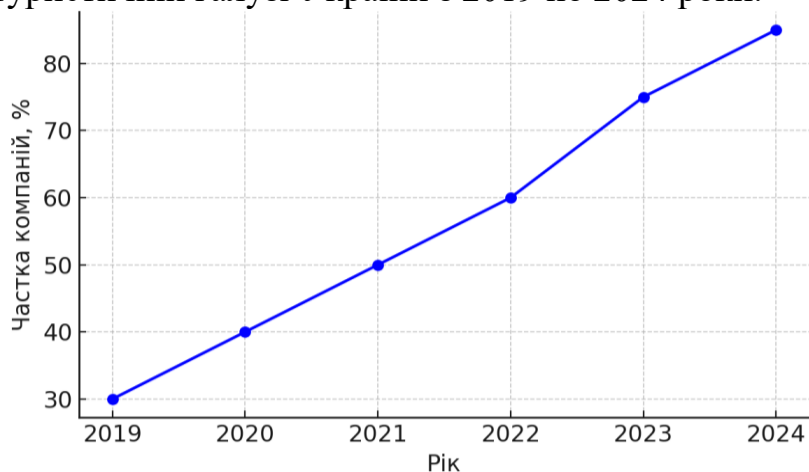


Рис. 1. Використання цифрових каналів у туристичній індустрії України, %

Отже, в умовах невизначеності цифровізація туристичної індустрії виступає як стратегічна необхідність. Підприємства, які інтегрують цифрові інструменти у свою діяльність, мають вищі шанси на збереження та зростання в умовах кризи. Менеджмент туристичної індустрії повинен бути спрямованим на гнучке реагування на зовнішні виклики, адаптацію до нових ринкових умов та постійне оновлення технологічного інструментарію [1; 2].

Список використаних джерел:

1. Савельєва Л.М. Цифровізація як ключовий фактор трансформації туристичної галузі. *Вісник туризму*. 2023. №2. С. 45–52.
2. Гринько О.В. Тенденції розвитку цифрового туризму в Україні. *Сучасна економіка*. 2022. №4. С. 30–36.

Дар'я Бондаренко
здобувач третього (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. Цифрова економіка є ключовим фактором трансформації сучасного бізнес-середовища. В умовах глобалізації та інтенсивного розвитку інформаційних технологій підприємства змушені оперативнo адаптуватися до змін, впроваджувати цифрові інструменти управління, моделювання та прогнозування своєї діяльності. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності, зростання ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Зміни в економіці завдяки цифровізації. Завдяки цифровим технологіям з'явилися нові моделі бізнесу, автоматизовані ланцюги постачання, дистанційна форма роботи та цифрові платформи для аналітики й комунікації. Це дозволило підприємствам скоротити витрати, підвищити гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни. Водночас цифровізація стимулює інвестиції в інновації, інфраструктуру даних і кібербезпеку [1, 2].

Поняття і типи моделей. Модель – це спрощене відображення реального об'єкта або процесу, що дає змогу досліджувати його характеристики. Економічні моделі поділяються на детерміновані й стохастичні, макро- й мікроекономічні, статичні й динамічні. У контексті цифрової економіки значущими є імітаційні, агентні моделі та моделі на основі великих даних.

Інструменти моделювання. Для моделювання показників розвитку використовують системи управління базами даних (SQL), статистичні пакети (SPSS, STATA), інструменти обробки великих даних (Python, R, Hadoop), а також спеціалізовані платформи бізнес-аналітики (Power BI, Tableau).

Економетричні моделі. Вони базуються на математичних та статистичних методах аналізу взаємозв'язків між економічними змінними. Найпоширеніші – регресійні моделі, ARIMA, VAR. Економетрія дозволяє оцінити ефекти управлінських рішень, спрогнозувати динаміку показників, виявити тренди [5].

Використання машинного навчання та AI. Машинне навчання дозволяє створювати прогностичні моделі, які адаптуються до змін у даних без явного програмування. Алгоритми класифікації, кластеризації, дерев рішень та нейромереж застосовуються для оцінки ризиків, прогнозування прибутків, оптимізації логістики. AI-підходи відкривають нові можливості в автоматизації аналітики [4].

Програмні продукти для обробки даних. Серед найбільш популярних: Python (з бібліотеками Pandas, Scikit-learn), R, Microsoft Power BI, Google BigQuery, Tableau, Apache Spark. Вони забезпечують обробку великих обсягів даних, інтеграцію з базами даних, візуалізацію результатів і автоматизацію звітності.

Приклади інноваційних рішень. Впровадження IoT для моніторингу виробничих процесів, використання блокчейну для безпечного документообігу, хмарних обчислень для масштабованості обробки даних, CRM-систем на основі AI для персоналізованого обслуговування клієнтів [8, 3].

Переваги для підприємств. Використання цифрових технологій дозволяє зменшити витрати, покращити управління ризиками, прискорити процеси прийняття рішень, забезпечити глибшу аналітику клієнтської поведінки, а також адаптувати бізнес до вимог сучасного ринку.

Отже, моделювання та прогнозування в умовах цифрової економіки є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємствами, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень на основі даних та підвищуючи їхню стійкість у динамічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Кучер Т. І. Цифрова трансформація бізнесу: вплив на клієнтське обслуговування. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2021. № 75. С. 112–118.
2. TOP-10 інновацій для бізнесу за 2020 рік [Електронний ресурс] // Raiffeisen.ua. URL:: <https://raiffeisen.ua/biznesu/blog/top-10-innovaciy-dlya-biznesu-za-2020-rik-292> – Назва з екрана.
3. 14 інноваційних бізнес-ідей, які визначатимуть наступні 5 років Drukarnia.com.ua. URL:: <https://drukarnia.com.ua/articles/14-innovaciinikh-biznes-idei-yaki-viznachatimut-nastupni-5-rokiv-AUz9u> – Назва з екрана.
4. Alpaydin E. *Introduction to Machine Learning*. 4th ed. Cambridge: MIT Press, 2020. – 640 p.
5. Gujarati D. N. *Basic Econometrics*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2009. – 924 p.
6. Provost F., Fawcett T. *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. – Sebastopol: O'Reilly Media, 2013. 414 p.
7. Stock J. H., Watson M. W. *Introduction to Econometrics*. 3rd ed.– Boston: Pearson Education, 2011. – 840 p.
8. Hardreset.info. *Innovating Business Operations with Cutting-Edge Technology*– URL:: <https://www.hardreset.info/uk/articles/innovating-business-operations-cutting-edge-technology> – Назва з екрана.

Інна Щоголєва
кандидат педагогічних наук, доцент,
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький, Україна

AGILE-ПІДХІД ЯК ЧИННИК УСПІШНОГО ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ

У світі, де тренди виникають і зникають із безпрецедентною швидкістю, бренди, які залишаються статичними, ризикують втратити свою релевантність і довіру споживачів. Гнучке управління дає змогу оперативно переглядати позиціонування, оновлювати комунікаційні стратегії, впроваджувати інновації в продукти та сервіси, а також підтримувати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. У результаті компанії можуть не лише ефективніше реагувати на виклики ринку, а й активно формувати нові можливості для зростання та зміцнення конкурентних переваг.

Класичні моделі брендингу вже не завжди ефективні, тому що вони здебільшого орієнтовані на стабільне середовище з передбачуваними змінами. Вони базуються на довгостроковому, послідовному позиціонуванні бренду, тоді як сучасний ринок вимагає гнучкості, швидких реакцій і постійного оновлення комунікацій. Сьогодні споживачі очікують не просто сталість образу бренду, а його вміння розуміти нові тренди, відповідати на суспільні запити й активно взаємодіяти в реальному часі. Крім того, класичні підходи часто не враховують мультиканальність споживчого досвіду та силу цифрових комунікацій, які кардинально змінили правила взаємодії між брендом і аудиторією.

Метою Agile-брендингу є орієнтація на створення живого, динамічного бренду, здатного залишатися релевантним і цінним у мінливих умовах, тому Agile-брендинг доцільно розглядати як такий підхід до управління брендом, який ґрунтується на принципах гнучкості, швидкої адаптації, експериментування та постійного діалогу зі споживачами.

Управління брендом допомагає підвищити впізнаваність серед споживачів; збільшити конкурентну перевагу; покращити репутацію і рівень довіри; збільшити кількість рекомендацій від клієнтів; залучати співробітників, які бажають працювати в авторитетних компаніях; знаходити партнерів [1].

До переваг сильного бренду можна віднести (рис. 1):

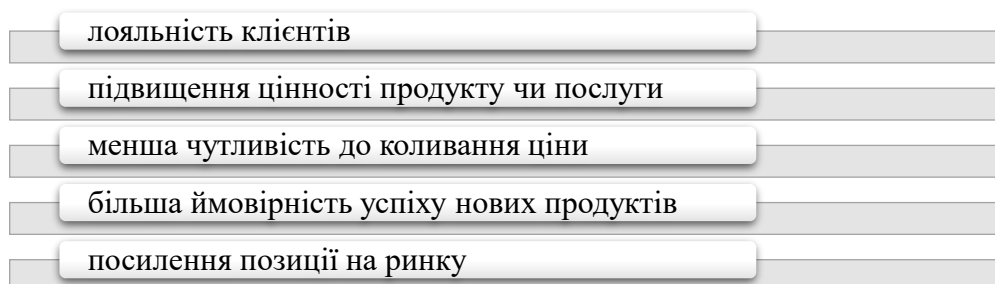


Рис. 1. Переваги сильного бренду

Джерело: розроблено автором з використанням [2]

Створити унікальний образ бренду і допомогти споживачам легко його впізнавати можна за допомогою айдентики, яка включає логотип, кольорову палітру, шрифти, графічні елементи, тон комунікації, фірмовий стиль візуалізації. Метою айдентики є не тільки впізнаваність, а й передача цінностей, характеру та емоцій бренду.

Динамічна айдентика – порівняно новий тренд. Такий адаптивний, гнучкий фірмовий стиль дозволяє компаніям залишатися актуальними та швидко реагувати на ринковий ландшафт, що змінюється. У рамках цього підходу компанії не обмежуються традиційним статичним логотипом та єдиною палітрою кольорів, а створюють систему, яка здатна адаптуватися до різних контекстів, повідомлень та аудиторій, зберігаючи при цьому свою основну ідентичність. Так бренд розвивається та трансформується, але не втрачає своєї сутності [3].

Наприклад, логотип Google зберігає впізнавану структуру, але постійно змінюється у святкові дні через «дудли», які інтегрують актуальні події чи культурні теми (рис. 2).

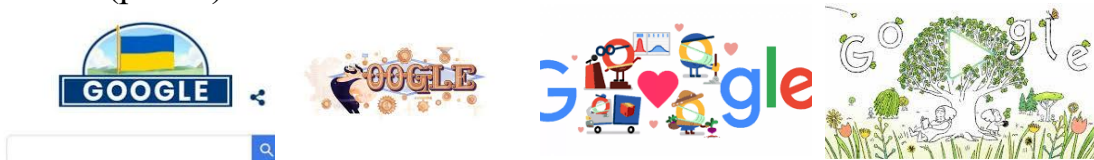


Рис. 2. Приклади Google-дудлів [4]

Дудли з'являються на головній сторінці браузера у день визначних подій, свят, ювілеїв, та можуть бути подані у вигляді картинок, відео, анімації, ігор. Ідеї дудлів можуть народжуватись як співробітниками компанії, так і користувачами мережі, яким необхідно надіслати свою ідею на поштову скриньку doodleproposals@google.com.

Отже, Agile-брендинг є важливим підходом для створення динамічного бренду, який здатний ефективно реагувати на зміни в ринку. Цей підхід зосереджений на гнучкості, експериментуванні та постійному діалозі з аудиторією, що дозволяє брендам залишатися актуальними навіть у мінливих умовах. Управління брендом саме з такої позиції безпосередньо вплине на успіх компанії, підвищуючи її впізнаваність, конкурентні переваги та репутацію.

Список використаних джерел

1. Мучанка В. Бренд і брендинг: що це таке та яка їхня цінність для бізнесу? URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/brend-i-brending-sho-ce-take-ta-yaka-yihnya-cinnist-dlya-biznesu/>
2. Досліджуємо ринок, аналізуємо тренди та ділимося досвідом. URL: <https://gl.ua/blog/instrumenty-dlya-prosuvannya-brendu?page=4>
3. Найкращі приклади динамічної айдентики. URL: <https://www.komarov.design/naikrashchi-prikladi-dinamichnoyi-aidientiki/>
4. Приклади Google-дудлів URL: https://www.google.com/search?sca_esv=4d6f13e80499b2d9&udm=2&q=%D0%B3%D1%83%D0%B3%D0%BB+%D0%B4%D1%83%D0%B4%D0%BB%D0%B8&s

Сергій Романчук,
кандидат технічних наук, доцент кафедри
маркетингу та економічної теорії
Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

Олена Поповкіна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальність 051 «Економіка»
Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ДЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В сучасних реаліях цифрова трансформація радикально змінює підходи до ведення бізнесу, зокрема в сфері маркетингу. Одним з інструментів є використання великих даних (Big Data), які відкривають нові можливості для розробки маркетингових стратегій. Персоналізація маркетингових кампаній на основі даних дозволяє брендам адаптувати свої пропозиції відповідно до індивідуальних потреб і вподобань споживачів, забезпечуючи таким чином більшу результативність взаємодії з аудиторією. Обробка великих даних дозволяє не тільки краще розуміти поведінку клієнтів, але й прогнозувати їхні майбутні потреби, що дозволяє бізнесу швидко реагувати на зміни та пропонувати релевантні рішення в потрібний момент.

Перевагами використання великих даних у маркетингу є наступні:

- дозволяє маркетологам передбачити поведінку споживачів та ринкові тенденції, що допомагає коригувати стратегії та заощаджувати ресурси компанії;
- компанії швидко адаптуються до змін на ринку, що випереджує їх серед конкурентів;
- надає точну інформацію для оптимізації маркетингових стратегій, розподілу бюджету та залучення клієнтів;
- дозволяє створювати персоналізовані пропозиції для кожного клієнта, що підвищує ефективність кампанії. Окрім цього персоналізація покращує лояльність клієнтів, підвищує задоволення до взаємодії з брендом [2].

Окрім низку переваг, є і недоліки використання Big Data:

- забезпечення конфіденційності та відповідності нормативним вимогам потребує значних ресурсів, що не завжди наявні у компанії;
- низька якість даних, такі як неточні або неповні набори, можуть призвести до помилкових висновків і неправильних маркетингових рішень;

- впровадження аналітики великих даних потребує спеціалізованих знань і навичок, яких може не вистачати в маркетингових командах [2].



Рис. 1 - Як Big Data допомагають в аналізі поведінки споживачів

Сучасний маркетинг все більше орієнтується на автоматизацію рутинних процесів, що значно покращує ефективність і знижує витрати часу та ресурсів. Автоматизація дозволяє маркетологам зосередитися на стратегічних аспектах, таких як розробка креативних ідей та оптимізація клієнтського досвіду, замість виконання однотипних завдань. Основними аспектами автоматизації маркетингу за допомогою Big Data є сегментація ринку, таргетинг, автоматизація контент-менеджменту, оптимізація маркетингових стратегій та аналіз та формування звітності [1].

Сегментація ринку на основі даних дозволяє визначати різні групи споживачів з урахуванням їхніх інтересів, демографічних характеристик і поведінкових тенденцій. Таргетинг, у свою чергу, дозволяє направляти рекламу та пропозиції саме тим клієнтам, які найбільше зацікавлені в продуктах чи послугах компанії, що значно збільшує шанси на конверсію та взаємодію. Автоматизація контент-менеджменту дає змогу оперативно створювати, адаптувати та поширювати контент, що відповідає інтересам кожного сегмента, підвищуючи його релевантність. Оптимізація маркетингових стратегій здійснюється завдяки постійному моніторингу ефективності кампаній у реальному часі, що дозволяє швидко коригувати дії та стратегії для досягнення кращих результатів. Ключовою складовою є аналітика та формування звітності, яка дозволяє оцінювати ефективність кампаній, виявляти слабкі місця і здійснювати необхідні коригування для максимізації результатів.

Сучасні досягнення в автоматизації та інтеграції штучного інтелекту обіцяють змінити саму суть маркетингових стратегій та їхнє виконання. Однією з головних тенденцій, яка буде визначати майбутнє великої аналітики, є збільшення обсягів даних, які компанії зможуть збирати, обробляти та використовувати для точного налаштування своїх кампаній. Це дозволить зосередити увагу на індивідуальних споживачах ще більше, підвищуючи

ефективність маркетингових стратегій. Завдяки розвитку IoT і впровадженню 5G, можливості збору даних значно зростуть, що дозволить компаніям працювати з більшими обсягами інформації в реальному часі. Ці технології нададуть нові можливості для маркетологів щодо глибшого розуміння потреб та поведінки споживачів, а також дозволять забезпечити ще більш персоналізований підхід [3]. Інтеграція великих даних із технологіями штучного інтелекту та машинного навчання дозволить маркетологам прогнозувати не лише поведінку споживачів, але й автоматично адаптувати маркетингові стратегії в реальному часі. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти приховані тенденції у величезних масивах даних, що економить час та ресурси [4].

Використання великих даних у маркетингу дає компаніям можливість створювати персоналізовані стратегії, краще розуміти потреби клієнтів і ефективно адаптуватися до змін на ринку. Це дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній і знизити витрати. Однак є й певні виклики, такі як забезпечення конфіденційності та необхідність спеціальних навичок. Враховуючи розвиток нових технологій, майбутнє великих даних в маркетингу виглядає дуже перспективно.

Список використаних джерел

1. Використання Big Data в аналітиці маркетингу: кращі практики та виклики URL: <https://salo.li/4a9Fb8A> (дата звернення: 02.03.2025)
2. Guide to big data marketing and better consumer insights URL: <https://usercentrics.com/guides/future-of-data-in-marketing/big-data-marketing/> (дата звернення: 02.03.2025)
3. Leveraging Big Data in Marketing: Strategies for Success in 2024 URL: <https://www.linkedin.com/pulse/leveraging-big-data-marketing-strategies-success-2024-gtv9c/> (дата звернення: 02.03.2025)
4. Big Data in Marketing: Exploring Applications, Benefits, and Challenges URL: <https://www.adaglobal.com/resources/insights/applications-of-big-data-in-marketing> (дата звернення: 02.03.2025)

Сергій Баш

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

КОМПЛЕКС ЦІЛЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Компоненти маркетингового комплексу - продукт, ціна, просування і збут - розглядаються як взаємозалежні інструменти маркетингу, які повинні бути

оптимально скомбіновані для досягнення цілей маркетингу. Для визначення маркетингового комплексу важливе розуміння існуючих на кожному ринку взаємозв'язків між його учасниками (споживачами, конкурентами, торговцями). Для формування маркетингового комплексу важливо також розглянути природу конкуренції і будь-які можливі реакції споживачів і конкурентів. Оптимальна комбінація, або комплекс маркетингу, обумовлюється характеристиками ринку, з одного боку, і вибраною маркетинговою стратегією - з іншого. Базова стратегія лідерства за витратами, наприклад, вимагає комбінації інструментів маркетингу, відмінної від тієї, яка необхідна для стратегії диференціації. Ця стратегія повинна формуватися абсолютно інакше щодо ринків, ціни, якості продукту, технічного обслуговування, тощо.

1. Продукт і політика відносно продукту

Інноваційний проект виправданий з фінансової точки зору тільки тоді, коли результат його реалізації представляє цінність для споживачів, іншими словами, якщо продукт можна продати на ринку. При виконанні проекту необхідно проаналізувати існуючу ситуацію на ринку і визначити елементи продуктового комплексу.

При розробці проекту необхідно визначити, що краще: а) проект буде зосереджений на одному продукті або наборі різних продуктів; б) продукт або продукти будуть в одному виконанні або в декількох різних за розміром, кольором, якістю і т.д. (ширина і глибина продуктового комплексу). Продуктовий комплекс повинен бути сформований так, щоб відповідати потребам і перевагам споживачів. Може виникнути необхідність створити дослідні зразки і випробувувати їх на ринку, перш ніж ухвалювати рішення про остаточний об'єм продажів і виробничу програму.

Хоча національні стандарти і правила відносно продукту можуть стояти на заваді для виробників, відповідність цим умовам може створити переваги при просуванні продукту, особливо на міжнародний ринок.

Функціональні і технічні характеристики, не дивлячись на їх важливість, не є єдиним критерієм успіху продукту на ринку. Зовнішня привабливість товару і упаковка також мають велике значення[4].

Післяпродажне обслуговування може виявитися необхідним для сприйняття продукту ринком. Діапазон таких послуг може бути різним. Характер і вартість таких післяпродажних послуг повинні бути визначені при розробці проекту, якщо вони можуть істотно вплинути на витрати і надходження.

Визначення характеристик продукту і розробка продуктової політики є основою для складання виробничої програми і розрахунку виробничих потужностей, інженерно-технічного проектування, прогнозування інвестиційних, виробничих і маркетингових витрат, а також для оцінки ринкових ризиків при можливих стратегіях маркетингу.

2. Ціна і цінова політика

Визначення рівня цін на продукт - це частина як основної стратегії проекту, так і довгострокової. Для продуктів низької якості характерна стратегія низьких цін, тоді як стратегія високих цін можлива, коли якість продукту, дизайн,

гарантії, торгова марка (імідж) і обслуговування знаходяться на вищому рівні (вибрана цінова стратегія повинна відповідати стратегії маркетингу).

Для визначення продажних цін потрібно розглянути внутрішні витрати виробництва і маркетингу, реакції споживачів на різні ціни (еластичність цін) і цінову політику конкурентів. У цьому контексті треба відмітити, що ціни повинні встановлюватися для різних сегментів споживачів (цінова диференціація). Інші чинники, що підлягають оцінці при визначенні цінової політики:

- знижки в ціні оптовим і роздрібним торговцям, необхідні для включення продукту в їх збутові програми і для його просування;
- всі існуючі види державного регулювання цін;
- умови поставок і платежів (додаткова упаковка, поштові і експедиційні витрати, страхування, лізинг тощо [3]).

Продукт може бути оцінений нижче за величину повних витрат на певний період не тільки через можливі надмірно високі початкові виробничі і маркетингові витрати, але і тому, що такі занижені ціни сприятимуть входженню на ринок і досягненню високої ефективності встановлених виробничих потужностей в початковий період. У разі нових продуктів конкретний ринок може спочатку освоюватися за допомогою низьких цін, наприклад якщо є дешевший замінник або конкурентний ринок. У всіх цих випадках, коли продажні ціни не можуть покрити витрати на продукти, що продаються, така цінова політика повинна бути обмежена конкретним періодом часу і будь-які збитки, що накопичилися за цей період, повинні компенсуватися за рахунок відповідних майбутніх прибутків.

Стратегія маркетингу повинна брати до уваги будь-які можливі дії конкурентів, що продають такі ж або схожі продукти. Головний конкурент може зменшити продажні ціни, щоб захистити свою частку ринку від «новачка». У такій ситуації поточні ціни не можуть служити адекватною базою для прогнозування надходжень від продажів.

Після визначення цінової політики як інструменту маркетингу стає очевидним, що ця політика не обмежується встановленням зв'язку між об'ємом продажів і ціною, але виконує центральну роль в комплексі маркетингу. Аналіз ринку як частина інноваційного проекту повинен оцінити існуючу ситуацію, порівняти її з можливими майбутніми тенденціями і вказати, які цінові стратегії можуть бути реалізовані.

3. Просування

Інноваційний проект вимагає заходів щодо просування продукту спочатку для входження на ринок і досягнення довгострокових цілей проекту. У інноваційному проекті слід визначити комплекс заходів щодо просування продукту для досягнення запланованого об'єму продажів і оцінки витрат на ці заходи. Розрізняють наступні інструменти просування:

- Реклама (як правило, займаються спеціальні агентства, які складають рекламні оголошення і вибирають відповідні засоби для їх розповсюдження). Реклама здійснює цілеспрямований інформативний вплив прямого та опосередкованого характеру на свідомість, міркування, смаки, поведінку,

остаточний вибір споживача, що зумовлює повільне або швидке просування товарів (послуг) на ринок, більший або менший успіх на ринку. Зрушення в інноваційному розвитку реклами залежать від урахування суперечливого впливу множини чинників і наявних змін, що відбуваються в конкурентному середовищі і потребах споживачів. [2].

- «Паблік релейшнз» (визначає громадську думку і формує імідж).

- Персональні продажі (традиційно є дуже ефективним засобом збільшення продажів більшості товарів. До різновидів персональних продажів відносяться продаж по телефону і поштою).

- Стимулювання збуту (є інструментом підтримки торгівлі, особливо роздрібної. Безкоштовна роздача зразків, презентації на ярмарках і т.д. - типові приклади маркетингових заходів щодо стимулювання збуту. Детальний комплекс просування визначатиметься під час упровадження проекту. Проте попередня бюджетна його оцінка повинна бути включена в інноваційний проект, що важливо для фінансового планування).

4. Продажі і канали збуту

Збут через оптовиків роздрібним торговцям, через роздрібних торговців або напряму споживачам (кінцевим користувачам) - основні канали збуту, через які товар доходить до кінцевих користувачів. Головна задача збуту - це доставка продуктів від виробників до кінцевих споживачів, тобто у визначене місце і у визначений час. Фізичний збут, таким чином, заслуговує особливої уваги при визначенні комплексу збуту. Найважливішими елементами збуту є: умови поставки (терміни поставки, транспортні засоби, оптимізація транспортних маршрутів, організація складів), контроль запасів (виконання замовлень, оптимізація руху запасів, організація управління запасами і відправки товарів), збереження товару при транспортуванні.

Вибір каналу збуту істотно впливає на прибутковість проекту. При визначенні відпускних (заводських) цін важливо встановити знижки для оптових і роздрібних торговців, необхідні для того, щоб продукти були включені в їх збутові програми[1].

Список використаних джерел

1. Бойко І. В. Особливості структури системи економічної безпеки у діяльності інноваційних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. № 26. С. 104-109

2. Коваль Л.А., Жовновач Р.І., Романчук С.А. Реклама та її інноваційний розвиток з позицій маркетингового менеджменту. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2022. № 8 (41) С. 129-139 [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).129-139](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).129-139)

3. Moore G. A. Darwin and the demon: innovating within established enterprises. *Harvard Business Review.* 2004. No. 82 (7/8). P. 86–92.

4. Reketty G. The regularities of innovation – a marketing perspective. *Acta Oeconomica,* 2003. No. 53 (1). P. 45–59.

Тарас Романчук
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність «Менеджмент»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В СФЕРІ ПОСЛУГ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.

Суспільний еволюційний розвиток людства не стоїть на місці, кожен новітній етап економічного розвитку має свої відмінності та характерні особливості. Впровадження ІТ технологій в умовах сьогодення посіли важливе місце у сталому економічному розвитку сучасного підприємництва. Інноваційний цифровий потенціал забезпечує зростання економічного розвитку загалом, зміцнення його конкурентоспроможності. ІТ індустрія стає рушійною силою новітніх виробничих процесів, сприяє виникненню нових видів товарів та послуг, а також має оздоровчу функцію щодо економічних процесів, які перебувають у стані занепаду та потребують оздоровлення.

Поняття «цифрова економіка» нерозривно пов'язане з ім'ям канадського економіста й консультанта бізнесу Дональда Тапскотта та його книгою «Digital Economy», яка вийшла у світ 1994 р., і, згідно із визначенням, наведеним у вказаній праці, «цифрова економіка» означає діяльність, в якій основними елементами виробництва є електронні, віртуальні дані, як числові, так і текстові. Перевагами цифрової економіки могли стати: відсутність фізичної ваги продукції, що замінюється інформаційним об'ємом, більш низькі витрати ресурсів на виробництво електронних товарів, а також миттєве глобальне переміщення товарів через мережу Інтернет [1].

Головною метою ефективного формування потенціалу цифровізації є не очікування, що процес відбудеться сам по собі, а необхідність у пошуків та стимулюванні задля прискорення розвитку, використання можливостей інтелекту та поступовому розширенню цифрових продуктів у процесах підприємницької діяльності. Рівень цифрової трансформації підприємницької діяльності є однією з головних переваг під час оцінювання інвестиційного потенціалу та залучення зовнішніх інвесторів. А застосування цифрових технологій дозволяє ефективніше організувати власну діяльність і з найбільш вигідної позиції вибудовувати відносини із зарубіжними замовниками та споживачами [2].

Досліджуючи питання діджиталізації підприємств, можна розділити бізнес процеси на три основні складові, які наведено на рис. 1.

Експерти, вивчаючи основні проблеми розвитку цифрової економіки в Україні в умовах глобальних трансформаційних процесів, стверджують, що цифровізація може стати поштовхом до модернізації економіки та подолання кризи.



Рис. 1. Бізнес процеси на шляху до успішної діджиталізації

Джерело: складено автором на основі [3].

При цьому вони вважають, що важливою передумовою для становлення та розвитку цифрової економіки є розвиток людського капіталу та штучного інтелекту, від рівня якого залежить цифровізація виробництва [1]. Лазебник Л. Л., досліджуючи питання цифровізації бізнес процесів, дійшов висновку про те, що впровадження цифрових нововведень на підприємстві має здійснюватись у такій послідовності:

- збирання інформації про бізнес процес, його моделювання, ідентифікацію;
- виявлення місць виникнення, оброблення та споживання інформації;
- моделювання інформаційних бізнес процесів в рамках бізнес процесів;
- модифікація інформаційної системи з урахуванням цієї моделі;
- створення автоматизованої інформаційної системи (за допомогою апаратно- програмних засобів);
- контролінг бізнеспроцесів (фіксація параметрів бізнес процесів в інформаційній системі, постановка планів, створення звітності тощо) [2].

Зазначені вище дії дадуть можливість раціонально використовувати власні ресурси, автоматизувати значну частину бізнес процесів, покращити комунікацію з клієнтами, знизити кадрову потребу та, як наслідок, примножити прибуток. Невід'ємною частиною цифрових трансформацій управління підприємствами України є імплементація інформаційно комунікаційних технологій. Нині ці технології – ефективний інструмент удосконалення управління організацією та її бізнес процесами, адже засобом управління є інформація та управлінські рішення. Інформаційно комунікаційні технології

об'єднують у загальну сукупність програмно технічні засоби, виробничі процеси та методи, які беруть участь у зборі, зберіганні, обробці, аналізі та поширенні інформації.

Результатом такої діяльності є зниження трудомісткості інформаційних процесів. Особливого значення це набуває у сфері управління організаційною культурою та персоналом, кадрового адміністрування, в маркетингу, управління якістю тощо. Головна мета - запровадження інформаційно комунікаційних технологій – гарантувати ефективне використання інформаційних ресурсів для підтримки прийняття рішень; забезпечити конкурентоспроможність структурних підрозділів підприємства, які працюють з постачальниками та споживачами (удосконалення клієнтського досвіду) [3]. Загалом, якщо підприємство має достатній конкурентний потенціал, але його конкурентоспроможність низька, необхідні рішення в області стратегічної диверсифікації, оскільки здатність даного суб'єкта ефективно використовувати свій конкурентний потенціал в рамках існуючих напрямків розвитку вже вичерпана [2]. Саме розвиток цифрових технологій може підвищити конкурентоспроможність таких підприємств і збільшити діапазон проникнення в нові сфери діяльності.

Цифрова трансформація передбачає як зміну процесів виробництва й управління послугами, так і впровадження новітніх технологій та бізнес-моделей. До основних цифрових технологій широкого використання доречно віднести Інтернет речей (Internet of Things – IoT), великі масиви даних (Big Data), хмарні обчислення (Cloud computing), бездротові технології (Wireless Communication), віртуальну реальність (Virtual reality), штучний інтелект (Artificial Intellect – AI), віддалений та мобільний доступ (Remote & mobile access), тривимірний друк (3D printing) тощо. Використання таких інноваційних продуктів дає можливість інтегрувати виробничі процеси та управління життєвим циклом продукту шляхом експлуатації комп'ютеризованих пристроїв і систем, що особливо актуально для підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю [3].

Список використаних джерел

1. Боднар Д., Семенюк С. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки // Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства : матеріали III міжнар. наук. практ. конф. учених та студентів, м. Тернопіль, 6–7 грудня 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 5–7.

2. Зрибнева І. П. Вироблення рішень щодо формування конкурентного потенціалу суб'єктів інноваційного підприємництва // Інтелект XXI. 2020. № 5. С. 150–156. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_5/31.pdf (дата звернення: 24.02.2023).

3. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес процесів підприємства // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 42. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3> (дата звернення: 25.02.2023).

Арсен Будагян

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Формування конкурентного потенціалу, який передбачає становлення і поєднання системи ресурсів і компетенцій, які б дозволили створити фактори успіху в досягненні довгострокових і оперативних цілей діяльності підприємства, тобто виступали б як результат їхньої взаємодії є одним з головних напрямів його стратегічного розвитку.

Дослідження наукового розуміння терміну «потенціал» дає можливість зробити висновок, що його запровадження в економічні дослідження було пов'язане зі способами розв'язання проблем комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил. Конкурентний потенціал «може вживатись у багатьох галузях знань (зокрема економіці) та на різних рівнях (держави, підприємства, окремої людини)» [1]. Як видно з визначень поняття потенціалу асоціюється з максимальною можливістю країни створювати продукцію і надавати послуги.

Ряд зарубіжних дослідників на мікрорівні розглядають потенціал як ресурсну основу діяльності суб'єкта підприємництва. Вони зазначають, що: «ресурсами є всі активи і можливості, які прямо або опосередковано належать фірмі, які дозволяють їй розробляти і реалізовувати стратегію, яка призводить до стійких конкурентних переваг» [3].

Не дивлячись на наявні відмінності в трактуванні цієї категорії, в них є як мінімум дві спільні риси: ресурси і можливості. До складу перших відносять як активи (земельні, трудові, матеріальні, фінансові тощо) так і процеси, які пов'язані з організаційними процедурами. Стосовно другої риси – можливості, то її розглядають як знання, вміння, навички, які важко відтворити в умовах окремих підприємств. Саме вони формують організаційні механізми і окремі інструменти, що поєднують і трансформують ресурси способом, який дозволяє досягти найбільшого ступеня реалізації сукупного потенціалу підприємства. Розглядаючи конкурентний потенціал відмітимо, що він займає особливе місце в системі економічного потенціалу. Специфічність даного поняття зумовлена тим, що на відміну від інших аналогічних категорій динамічність конкурентного потенціалу має подвійне походження. Виходячи з етимології слова, потенціал системи явище відносно за своєю сутністю і змінне з часом, оскільки є носієм водночас як ресурсної, так і інструментальної складових, які зумовлюють відносність категорії потенціалу і є джерелом його внутрішньої динаміки.

Усі складники конкурентоспроможного потенціалу підприємства взаємопов'язані між собою. Поєднання складових у сукупності характеризує

стан та можливості підприємства по створенню, зміцненню та розвитку власних конкурентних переваг [1]. Так, конкурентний потенціал це сукупність конкурентних переваг над іншими організаціями даної галузі та можливостей використання даних переваг в майбутньому для забезпечення стійкої позиції на ринку. До особливостей цієї категорії відносять те, що конкурентний потенціал є системою в склад якої включається внутрішнього і зовнішнього середовища та підсистема конкурентних стратегій, тобто остання є його структурним елементом. Стосовно останньої складової, то в господарській практиці конкурентна стратегія є інструментом формування і реалізації потенціалу, а не його самого [2].

Ряд дослідників конкурентний потенціал визначають як сукупність «сукупність ресурсів, а також як сукупність можливостей для досягнення певних цілей» [1], розкриваючи причинно-наслідкові зв'язки між конкурентним потенціалом, конкурентними перевагами і конкурентоспроможністю, акцентуючи увагу на тому, що потенціал визначає можливості, в основі яких знаходяться ресурси. Конкурентний потенціал є результатом функціонування конкурентоспроможної організації, здатність створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання у замовників, наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати [4].

Досліджуючи структуру конкурентного потенціалу виділяють внутрішній потенціал, який формується з ресурсного, маркетингового, творчого і інноваційного та зовнішній – ринковий потенціал. Розглядати конкурентний потенціал підприємства можливо водночас з позиції трьох часових лагів: минулого, як сукупності накопичених ресурсів та можливостей, що обумовлюють функціонування системи та її розвитку; поточного стану, ефективності використання конкурентного потенціалу, що узагальнює рівень практичного його використання та майбутнього, конкурентний потенціал направлений на розвиток (на конкретні цілі та стратегія досягнення) [3].

Для підприємства необхідно систематично проводити діагностику і моніторинг конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрямки, але й можливості реалізації конкурентної стратегії [1]. Таким чином, конкурентний потенціал, поєднуючи у собі стійкість і змінність станів, містить елементи майбутнього розвитку підприємства, яке прагне максимально його реалізувати.

Водночас йому притаманні певні властивості, а саме варіабельність, що зумовлено конкурентною динамікою; адаптивність, тобто пристосування до змін зовнішнього середовища; достатність - забезпечення розвитку підприємства на перспективу; стабільність, наприклад технологія виробництва в визначений період часу; саморегулювання і саморозвиток, тощо [2].

Отже, основними елементами конкурентного потенціалу є ресурси і інструменти та можливості, які дозволяють використовувати дані ресурси для досягнення поставлених задач в певному економічному осередку.

Інструменти і механізми, які використовуються можуть бути як традиційними, тобто тими які використовуються для рішення шаблонних задач на основі наявних ресурсів та рідкісними, тобто мати різне походження, різний ступінь прояву і виникати під час ускладнення процесу використання ресурсів і інструментів. Саме останні як складові конкурентного потенціалу формують ключові компетенції підприємства в залежності від рівня універсальності складових. При формування конкурентного потенціалу слід враховувати вплив ендогенних і екзогенних факторів, які водночас створюють загальні принципи функціонування підприємства, його потенційні властивості і можливості їх реалізації та обумовлюють рівень конкурентоспроможності. До екзогенних факторів, які формують конкурентний потенціал підприємств в залежності від галузі можна віднести: умови економічного, соціального, політичного, юридичного характеру, вплив яких можливо поєднати стимулюючими або обмежувальними діями з позиції банків, різних державних органів, інвестиційних компаній, політичних сил і т. ін., також важливим чинником виступають на вході - ринкові умови (діючі на ринках ресурсів умови конкуренції) і на виході з системи (в галузі діючі умови конкуренції).

Дослідження категорії конкурентного потенціалу показало, що єдиного підходу до його визначення поки що не встановлено. Дослідження цієї категорії відбувається на різних рівнях і з урахуванням різноманітних факторів. Конкурентний потенціалу суб'єкта підприємництва являє собою поєднання внутрішніх і зовнішніх можливостей, які формуються за рахунок впливу інструментів та механізмів на наявні ресурси, що сформовані в умовах макро- і мікросередовища. Найбільш характерними рисами його є варіабельність та адаптивність, що забезпечує підприємству більшого успіху в конкурентній боротьбі.

Список використаних джерел

1. Жовновач Р.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: монографія. Кіровоград : Ексклюзив–Систем, 2015. 384 с
2. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.
3. Вініченко І.І. Конкуренція: сутність та концепції дослідження. *Економіка і держава*. 2015. № 10. С. 8-10.
4. Гросул В. А. Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Х. : ХДУХТ, 2016. 244 с.

Тарас Романчук

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»,

Андрій Іванов

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»,

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ ПОСЛУГ: ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Питання цифрових трансформацій в Україні та виникнення нових напрямків та інноваційних рішень можемо розглянути на прикладі різних галузей економіки. У транспортному сегменті ключову роль у цифрових трансформаціях відіграє розвиток роботизації, яка активно використовується у транспортно логістичному секторі України, а саме, при виконанні навантажувально розвантажувальних робіт, ремонтних робіт та обслуговуванні технічних засобів.

У багатьох розвинених країнах сучасні вантажні термінали мають високий ступінь роботизації, тобто переміщення контейнерів відбувається в автоматичному режимі. Натомість залізнична сфера транспорту в Україні доволі повільно рухається у напрямку сучасних цифрових трансформацій. Одним із таких кроків є ініціатива Міністерства інфраструктури щодо стратегії впровадження повної цифровізації всіх процесів на транспорті, яка покликана на створення єдиної інтелектуальної транспортної smart-системи.

Цифрові трансформації у сфері залізничного транспорту полягають зокрема у спрощенні та розширенні доступу користувачів до електронних сервісів через використання спеціальних застосунків. У цьому напрямку вагоме місце посідає впровадження електронного квитка SmartTicket. Чаркіна Т. Ю. у своєму дослідженні дійшла слушного висновку, що впровадження єдиної цифрової платформи у транспортну галузь країни дозволить пришвидшити процес інтеграції до європейської транспортної системи, долучитись до єдиної транспортної мережі Європа – Азія [2]. Такий підхід дасть змогу створювати нові транспортні коридори на цифровій платформі із забезпеченням мультимодальних перевезень пасажирів та вантажів, що в подальшому значно скоротить час знаходження рухомого складу у дорозі, підвищить рівень комфортності транспортної послуги. Зокрема, авторка доречно зацентувала на тому, що ключовими факторами успіху для комплексу залізничного транспорту в умовах цифрової економіки (висококонкурентної і транскордонної) стають переважно не технології, а нові цифрові бізнес моделі антикризового управління, що дозволяють здійснювати оперативне реагування та моделювання майбутніх викликів і кризових явищ [2].

Стрімкого розвитку в питаннях цифрової комунікації досягла авіаційна галузь. Світовим лідером у сфері інформаційних і телекомунікаційних рішень для авіатранспортної галузі є міжнародна компанія SITA. Ця компанія забезпечує комплексне обслуговування авіакомпаній, аеропортів, державних структур і глобальних дистрибутивних систем, надаючи доступ до великої телекомунікаційної

мережі та консультаційні послуги з розробки, впровадження та інтеграції технологічних рішень [1]. Одним із ключових чинників, який матиме значний вплив на розвиток авіаційного транспорту у майбутньому, буде використання блокчейн-технологій. Такого висновку дійшла Міжнародна організація цивільної авіації в опублікованих результатах дослідження (IATA) Future of Aviation Industry 2035 [3].

Завдяки застосуванню технології блокчейн можливо досягти високого рівня захисту інформації й відкрити широкі можливості для управління нею, тому впровадження цієї інноваційної технології в авіаційну галузь є доволі перспективним напрямом. Загалом використання блокчейн-технологій показує формування кластерів навколо декількох сфер застосування, передусім токенизацію та смарт-контракти. Для використання можливостей блокчейну у комерційній діяльності авіакомпанії потрібна спеціальна платформа, що розробляється спільно з банками-партнерами, в яких агенти повинні мати рахунок для приєднання до системи, при цьому автоматизувати та спростити процеси за допомогою цієї платформи можуть і компанії жодним чином не пов'язані з авіацією. Загалом блокчейн-технології можуть бути корисними у світі загалом та в Україні зокрема, оскільки збільшують конкурентоспроможність авіапідприємств за рахунок децентралізації, прозорості, високого рівня безпеки і швидкості, а також спрощують комунікацію з клієнтами [4]. Важливим сектором економіки для України є сільське господарство, яке не стоїть осторонь світових цифрових досягнень. Впровадження в практичну діяльність аграрних товаровиробників сучасних цифрових технологій виступає основною рушійною силою прогресу в аграрній сфері. Цифрові технології відіграють не останню роль в економічному зростанні сільськогосподарських підприємств, оскільки пришвидшують управлінські та виробничі процеси та є пріоритетним напрямком на шляху до збільшення прибутку підприємств. Так, в умовах цифрових трансформацій вітчизняне сільське господарство поступово перетворюється з традиційної у високотехнологічну галузь, яка здатна створювати нові ринки для інноваційних рішень та розробок, що не існували раніше, для вирішення великої кількості практичних завдань. На зміну існуючим приходять «розумні» агротехнології, в основі яких лежить машинне навчання, цифрові платформи, 3-D друк, робототехніка, блокчейн, біосенсори та Big Data. У XXI ст. інтелектуальні цифрові рішення повинні допомогти сільськогосподарським підприємствам впоратися з проблемами підвищення продуктивності та ефективності галузі на шляху до сталого розвитку [3]. Розглядаючи питання діджиталізації в Україні загалом можна стверджувати, що цей процес в Україні почався задовго до початку COVID-19, однак набув стрімкого розвитку саме під час пандемії. Сьогодні наша держава постала перед новими викликами, які потребують пришвидшеного впровадження нових цифрових технологій для бізнесу. Так, в умовах повномасштабного вторгнення військ Російської Федерації на територію України, багато підприємств були вимушені здійснювати релокацію, перепрофільовання або ж скорочення бізнес процесів. Разом із тим, такі метаморфози не знищили бізнес в Україні, а, по суті, стали поштовхом для трансформацій за допомогою цифрових технологій. Так, за допомогою соціальних мереж або SMM просування, можна вирішити проблему бізнесу шляхом розширення ринку збуту чи надання послуг, здійснювати інтернет маркетинг. Окрім цього, впровадження в управлінську

діяльність цифровізації дозволяє ефективно планувати та управляти обмеженими ресурсами підприємства. Автоматизація більшості процесів дає можливість зменшити кількість бізнес-процесів, кадрів і витрат. Безперечною перевагою впровадження цифрових процесів є покращення комунікації з клієнтами. Програми дозволяють детальніше окреслити цільову аудиторію, знайти нові методи співпраці з нею, накопичити, проаналізувати цифровими інструментами статистичні дані й отримати чіткі вимоги, вподобання споживачів. Принагідно зауважимо, що впровадження цифрових обрахунків дає можливість результативно організувати вхідну та вихідну логістику, ухвалювати управлінські рішення в умовах реального часу. Виходячи з вищенаведеного, головними перевагами цифрової трансформації для основних бізнес - процесів є зростання конкурентоспроможності продукції, лояльність клієнтів, швидка та гнучка комунікаційна політика, оптимізація використання ресурсів, зменшення витрат виробництва та збуту, для допоміжних і керівних бізнес процесів – спрощення роботи з великими обсягами даних, контролю за якістю, прийняття управлінських рішень. Варто детальніше зупинитися на інноваційних рішеннях у сфері цифрових технологій, які дають позитивні тенденції в управлінні підприємствами. Вбачається, що цифровізація значно спрощує та пришвидшує управління бізнес-процесами, мінімізує помилки, які може зробити людина, розширює коло можливостей. Разом із тим, такі цифрові трансформації мають свої недоліки: потреба у високопрофесійних кадрах, необхідність підвищеної безпеки в цифровому середовищі, нестабільність переваг через інноваційність інструментів, висока вартість впровадження [4].

Підсумовуючи вищезазначене, можна впевнено дійти висновку, що за цифровими технологіями стоїть майбутнє світового бізнесу та українського зокрема. Сьогодні бізнес процеси змінюються як ніколи раніше. З упевненістю можна сказати, що у світі настала цифрова епоха, адже цифрові технології проникли фактично в усі сфери життя – від побутових до високоіндустріальних. Завдяки правильним інноваційним рішенням значно спрощується робота з великим обсягом інформації, здійснюється оптимізація у використанні ресурсів, а відповідно ігнорування сучасних цифрових трансформацій дорівнює краху бізнесу у майбутньому. Бізнес, який стежить за тенденціями у цифрових трансформаціях, є більш конкурентоспроможним, здатним до швидкої та гнучкої комунікації, зокрема і з кінцевим споживачем. Орієнтація України на європейські цінності та стандарти передбачає таку трансформацію національної економіки, метою якої є досягнення цілей сталого розвитку. Це дозволить забезпечити не тільки стале економічне зростання та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ, але також дозволить поступово покращувати і соціально-економічні показники. В розрізі реалізації такої трансформації особливу важливість набуває дотримання принципів та цілей сталого розвитку при управлінні підприємствами. Застосування інформаційних технологій й інноваційних рішень здатне прискорити усі перехідні процеси, а також забезпечити оптимізацію економічної діяльності і управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану. Отримані в ході дослідження результати поглиблюють теоретичні знання про вплив цифрових трансформацій на управління підприємствами. Водночас дослідження даної теми не втрачає актуальності і в майбутньому. Людська цивілізація вже фактично побудувала смарт-суспільство, однак цифрові

тенденції вказують на те, що цифровий прогрес ще не досяг свого апогею. Важливим аспектом у питанні формування цифрової політики є державне регулювання цього сегмента, готовність держави до креативних нововведень та вчасної реакції на сучасні цифрові тенденції. Таким чином, подальші наукові дослідження у сфері цифрових трансформацій мають бути здійснені саме у контексті участі держави в сучасних трансформаційних процесах.

Список використаних джерел

1. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies*. 2023. № 14 (91). С. 135–137.

2. Чаркіна Т. Ю., Орловська О. В. Цифровізація транспортних процесів як пріоритетний напрямок розвитку залізничного транспорту // *Science, innovations and education: problems and prospects: proceedings of the 10 th International Scientific and Practical Conference Tokyo, Japan 4–6 May 2022*. Tokyo: CPN Publishing Group, 2022. С. 555–559.

3. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : збірник тез та доповідей III Міжнародної науково практичної конференції, м. Київ, 08 грудня 2022 р. Київ, 2022. С. 246–247.

4. Шкляр В., Петухов А. Роль цифрових технологій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали Міжнар.наук. практ. конф. м. Київ, 22 листоп. 2022 р. Київ, 2022. С. 232– 235.

Богдан Федюк

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Наука корпоративного управління – одне з найважливіших здобутків ХХ століття. У США раніше, ніж в інших країнах, оформилися всі класичні структурні елементи корпоративного управління – розмежування прав та функцій власників та менеджерів, ієрархічна піраміда, лінійні та штабні менеджери з чітко окресленими правами та обов'язками.

Для визначення поняття «корпоративне управління» слід зазначити, що слово «corporatio» у перекладі латиною означає об'єднання, союз, товариство. Незважаючи на велику актуальність проблеми корпоративного управління для України, досі саме поняття «корпоративне управління» трактується по-різному.

Одне з визначень трактує корпоративне управління як систему відносин у трикутнику «власники – менеджмент – наймані працівники», що має забезпечити ефективне функціонування корпорації. У вітчизняній літературі «корпоративне

управління» часто визначають як узгоджену участь в управлінні будь-яким соціально-економічним об'єктом, що реально існує, насамперед участь в управлінні суб'єктах господарювання. Також корпоративним управлінням вважається система відносин між органами акціонерного товариства та його власниками щодо управління діяльністю акціонерного товариства. Корпоративне управління поєднує в собі норми законодавства, нормативні положення та практику господарювання у приватному секторі.

Головними характерними рисами ефективного корпоративного управління є:

- 1) прозорість (розкриття) фінансової інформації та інформації про діяльність корпорації;
- 2) здійснення акціонерами контролю над діяльністю виконавчого органу корпорації;
- 3) всебічний захист прав та законних інтересів акціонерів;
- 4) незалежність контролюючого органу (наглядової ради) у визначенні стратегії суспільства, моніторингу його діяльності [1].

Корпоративне управління у сенсі цього терміну є елементом загальної системи управління, властивої лише фірмам в організаційно-правовій формі акціонерних товариств і полягає у організації взаємодії учасників корпоративних відносин. Учасники корпоративних відносин: акціонери і менеджери, кредитори, працівники, постачальники, клієнти, кредитори тощо всі, на кого впливає діяльність акціонерного товариства.

У вузькому розумінні корпоративне управління сприймається як організація взаємодії акціонерів, і навіть акціонерів і менеджерів.

Корпоративне управління – це передбачена чинним законодавством система органів, які здійснюють управління діяльністю господарського товариства з метою забезпечення її ефективності та прибутковості, а також з урахуванням інтересів учасників товариства та інших заінтересованих осіб (кредиторів, інвесторів, працівників, постачальників та покупців, державних органів).

Повне визначення корпоративного управління включає такі компоненти як:

- 1) правничий та обов'язки представлених у корпорації сторін та його взаємодія;
- 2) загальні юридичні норми, у межах яких функціонує корпорація;
- 3) фактичне поведінка основних учасників [2].

На сьогоднішній день у світовій практиці не існує загальновизнаного визначення корпоративного управління, але можна навести визначення корпоративного управління, яке використовується Світовим банком:

«Корпоративне управління – це об'єднання норм законодавства, нормативних положень та практики господарювання у приватному секторі, яке дозволяє товариствам залучати фінансові та людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і таким чином продовжувати своє функціонування, збільшуючи довгострокову економічну вартість шляхом підвищення вартості акцій та дотримуватися при цьому інтереси акціонерів та суспільства в цілому».

Таке визначення дозволяє широко підходитимемо визначення корпоративного управління, досліджувати його як особливий тип управління з

метою підвищення його регулятивності, розробляти відповідні практичні рекомендації щодо механізмів його функціонування для організацій різних типів.

Загальноприйнято, що основами корпоративного управління:

1) норми корпоративного законодавства, які регулюють порядок створення та ліквідації корпорації, права та обов'язки акціонерів та менеджерів;

2) існуюча практика господарювання, яка визначається станом економіки та режимом підприємництва;

3) корпоративна культура, тобто сукупність звичаїв та правил, що базуються на загальному культурному рівні суспільства, нормах етики та моралі.

Дж. Уорті й Р. Нейшел визначають корпоративне управління як сукупність зобов'язань: «Управління ... значною мірою, але не винятково полягає в забезпеченні взаємозв'язку корпорації з інституційним середовищем, у якому вона функціонує. Серед проблем управління – законність корпоративної влади, корпоративна підзвітність, перед ким і за що корпорація має відповідальність, хто і за якими нормами повинен нею управляти» [3].

Розгляд корпоративного управління через призму функціонального підходу пропонує В. І. Голиков. Він розглядає систему корпоративного управління як певну підсистему, яка, по-перше, організовує і забезпечує функціонування взаємозв'язку між елементами (суб'єктами, учасниками, сторонами) самої системи корпоративного управління, виконуючи функцію забезпечення. По-друге, вона упорядковує, регулює взаємодію зазначених елементів, істотно впливаючи на розвиток системи корпоративних відносин, тим самим виконуючи регулювальну функцію. Корпорацію можна розглядати як об'єднання юридичних осіб – суб'єктів господарювання, що складають структуровану групу членів учасників, які вступають у погоджені та скоординовані організаційно-економічні й управлінські відносини щодо формування і використання акціонерної власності для досягнення бажаного результату як синергетичного ефекту інтеграційної взаємодії. Це визначення, запропоноване українським ученим В. І. Голіковим.

Отже, корпоративне управління включає управління юридичною реєстрацією організації та загальними діловими операціями. Він включає оптимізацію організаційних структур та зміцнення внутрішніх та міжфірмових відносин відповідно до встановлених цілей. Цей погляд на корпоративне управління висуває на перший план зв'язок між керівництвом та управлінням інтегрованими корпоративними утвореннями, наголошуючи на важливості акціонерної власності як основного фактора при проектуванні великої комерційної організації.

Список використаних джерел

1. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Х.: Вид. ХДЕУ, 2003. 324 с.
2. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: підручник. КНТУ ім. Т. Шевченка Ін-т. вищ. осв. Акад. пед. Наук України. К.: Знання, 2006. 406 с
3. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2013, 600 с.

Марина Кравченко
кандидат економічних наук, доцент
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Операційний менеджмент - це усі види діяльності, пов'язаної з перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації чи покупців. Він полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями. Ступінь участі в них фізичних товарів, по великому рахунку, не важлива. Теорія однаково застосовна як для лікарняної палати або страхової контори, так і для заводського цеху чи фабрики.

Операційний менеджмент торговельного підприємства полягає як в ефективному, так і в раціональному управлінні будь-якими торговельними операціями. Його ефективність може бути визначена як досягнення поставлених перед системою цілей; у загальному значенні ефективність - це задоволення потреб покупців. Ефективність може бути визначена як досягнення поставлених перед системою цілей; у загальному значенні ефективність - це задоволення потреб покупців. Раціональність - це досягнення цілей, чи задоволення потреб, з використанням мінімуму ресурсів.

Завдяки своєму подвійному впливу на прибуток операційний менеджмент торговельного підприємства відіграє життєво важливу роль в успіху організації. Головне при підвищенні ефективності - забезпечити таке проведення операцій, щоб задовольнялися запити покупців. Торговельне підприємство забезпечує покупця послугами так, щоб це відповідало його потребам.

Підвищення ефективності збільшує дохід за рахунок більшої конкурентоздатності організації. Підвищення раціональності, безсумнівно, скорочує витрати, але це ніколи не повинне робитися на шкоду ефективності.

Без правильного застосування принципів операційного менеджменту торговельна організація може бути прибутковою лише завдяки випадковості. Або вона зовсім випадково зробила все так, як треба, або конкуренти не набагато кращі за неї. У будь-якому випадку малоімовірно, що таке везіння буде продовжуватися вічно.

Структура більшості торговельних організацій базується на розподілі по функціях. Конкретний розподіл тих чи інших обов'язків може варіюватися, причому в дуже широкому діапазоні. Часом функція закупівель цілком підкоряється виробничому відділу, забезпечення якості - відділам досліджень і розробок, а іноді - тому ж маркетингу. У деяких організаціях існує відособлена функція технічної служби, що містить у собі дослідження і розробки, виробничий інжиніринг, забезпечення якості, обробку даних і навіть виробничий контроль.

У сфері торговельних підприємств ситуація звичайно не настільки визначена, але у великих організаціях найчастіше просліджуються аналогічні структури.

Організація може прагнути до застосування одного з безлічі можливих комбінацій з будь-яких двох чи більш елементів. Жодна торговельна організація

не розташовується в якій-небудь вершині тетраедра, оскільки елемент сервісу є в будь-якій виробництві, чи постачанні угоді по транспортуванню, і жодне скільки-небудь велике підприємство не може бути охарактеризоване як винятково сервісне.

Усяка корисна діяльність пов'язана з переробкою чого-небудь. Наприклад, переробкою інформації у фінансовій сфері, видавничому бізнесі в сфері комунікацій. При наданні послуг у процес переробки втягуються навіть покупці. Операції по переробці чого-небудь виробляються й у функціональних підрозділах виробничої організації, наприклад, у фінансовому відділі чи відділі кадрів.

Операційна діяльність торговельної мережі – це складова частина загальної стратегії розвитку мережі, система взаємозалежних процедур практичного характеру пов'язаних з використанням ресурсів, що має цінність для зовнішніх споживачів, яка забезпечує отримання основної частини доходів [1].

Операційний менеджмент полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями. Ступінь участі в них фізичних товарів, по великому рахунку, не важлива. Теорія однаково застосовна як для лікарняної палати або страхової контори, так і для заводського цеху чи фабрики.

Операційний менеджмент полягає як в ефективному, так і в раціональному управлінні будь-якими операціями. Операційний менеджмент в торговельному підприємстві - це діяльність по управлінню процесом придбання товарів, їх перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю.

Структура більшості організацій базується на розподілі по функціях. Конкретний розподіл тих чи інших обов'язків може варіюватися, причому в дуже широкому діапазоні. Часом функція закупівель цілком підкоряється виробничому відділу, забезпечення якості - відділам досліджень і розробок, а іноді - тому ж маркетингу. У деяких організаціях мається відособлена функція технічної служби, що містить у собі дослідження і розробки, виробничий інжиніринг, забезпечення якості, обробку даних і навіть виробничий контроль.

Системи операцій можна класифікувати по характері руху потоку матеріалів від постачальника до покупця. Існують дві основні категорії систем. Одна охоплює виробництво і постачання, де покупець є кінцевим одержувачем товару. Інша зв'язана з транспортуванням і сервісом, коли сам покупець вносить вклад у шуканий процес[3].

Список використаних джерел

1. Копчикова І. В. Сутність та основні напрямки розвитку операційної діяльності торговельних мереж. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. № 3. С. 141-148. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_3_20.

2. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 83-86. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_44_16.

3. Іванова І.В. Менеджмент підприємництва: Практикум: Навчальний посібник.- К.: КНЕУ, 2001, 372с.

ПОСЕРЕДНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЇЇ РОЛЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

Посередництво в товарному обігу - це виконання спеціалізованими підприємствами, організаціями чи окремими особами спеціальних функцій для сприяння налагодженню і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на товарному ринку. В умовах ринкових відносин посередники - це суб'єкти незалежного і специфічного бізнесу, які здійснюють свою діяльність на основі наступних принципів: рівноправність сторін (партнерські взаємовідносини); підприємливість (господарська кмітливість, винахідливість); оперативність (мобільність, динамічність, своєчасність); обслуговування контрагентів (діяльність з надання послуг іншим агентам); економічна заінтересованість господарювання; комерціалізація (ділова активність щодо прибутків); договірні засади взаємовідносин.

Досвід країн з розвинутими ринковими відносинами свідчить, що у сфері товарного обігу існує велика кількість різноманітних фірм, організацій і підприємств, які виконують посередницькі функції. Торговими посередниками виступають підприємства і організації різних форм власності і різних організаційних типів: гуртові, гуртово-роздрібні, роздрібні (крупні і дрібнороздрібні), громадського харчування, фірми, кооперативи, торгові дома, товариства з обмеженою відповідальністю, клієнти біржі тощо. Вони купують і продають, зберігають і транспортують товари, здійснюють сервісні функції тощо. Всі ці організації можна класифікувати за ознаками. Найважливішою ознакою є ступінь універсалізації (спеціалізації) діяльності. Залежно від виконуваних функцій і набору послуг посередників поділяють на: функціонально-універсальні; функціонально-спеціалізовані[1].

До функціонально-універсальних (дистриб'юторів регулярного виду) належать посередники, які здійснюють увесь комплекс функцій виробничої та комерційної діяльності (торгівлю, транспортування, зберігання, кредитування, авансування постачальників, рекламування, консультативно-інформаційне обслуговування).

Функціонально-спеціалізовані посередники здійснюють свою діяльність за окремими функціями. Вони у свою чергу поділяються на: інформативно-контактні; інформаційні, інформаційно-обчислювальні; пошукові; рекламні та лізингові. Інформаційно-контактні посередники сприяють встановленню господарських зв'язків між постачальниками і споживачами (комісіонери здійснюють пошук партнерів за рахунок продавця і підписують контракти). Інформаційні та обчислювальні (чисті) посередники пропонують товари, не маючи товарів (брокери).

Пошукові посередники (агенти промислових та агропромислових підприємств з виробництва) здійснюють пошук потенційних покупців у регіонах своєї діяльності.

Повірені за дорученням покупців і продавців підписують угоди. Залежно від товарної спеціалізації розрізняють посередницькі підприємства товарно-універсальні та товарно-спеціалізовані. Цей вид посередницьких підприємств широко використовується фірмами-виробниками товарів широкого вжитку та продуктів харчування, сільськогосподарської продукції.

За ступенем незалежності посередницькі організації поділяються на: незалежні; формально незалежні (у контрактному підпорядкуванні постачальникам чи споживачам); залежні (гуртові бази, контори, що перебувають у корпоративному підпорядкуванні). Незалежні посередники від свого імені, за свій рахунок, на свій страх і ризик укладають і реалізують контракти з постачальниками та споживачами. Сегментом їх діяльності є торгівля гуртом стандартною продукцією низької вартості для широкого кола покупців. Формально незалежні у контрактному підпорядкуванні та залежні організації здійснюють комісіювання тобто визначають права і обов'язки комісіонерів щодо комерційних та технічних умов майбутніх відносин з клієнтами, а також здійснюють консигнацію, тобто конкретизують права власності на товари, які передані для реалізації[2].

За методами реалізації товарів посередницькі організації поділяють на три групи: 1) пряма торгівля за контрактом між постачальником і споживачем; 2) торгівля товарами через збутову мережу за договором комісії, консигнації, купівлі-продажу; 3) торгівля через гуртову мережу, спеціалізовані та універсальні магазини без посередницьких угод.

Класифікацію посередників здійснюють залежно від рівня комерційної роботи (міри власності на товари), наявністю складного господарства (власні, орендовані), регіону діяльності, тривалості взаємовідносин, обсягу товарообігу, прав на визначення умов купівлі-продажу, інтересами захисту (виробників, споживачів та особисті).

У практиці існують різні види торговельних посередників, які здійснюють різні функції. Торговельні агенти (прості посередники) - особи, які сприяють укладанню угод між виробником та споживачем, не беручи безпосередньої участі ні капіталом, ні іменем. Агенти продають товари іншим дистриб'юторам та агентам. Брокери - особи, які сприяють укладанню угод, не беручи участі ні капіталом, ні іменем. На відміну від агентів, вони підшуковують клієнтів, пропонуючи різні джерела надходження товарів. До функцій брокерів належить знаходження покупців на великі партії товарів, пошук клієнтів, що працюють за невисокими цінами, коли пропозиція перевищує попит. За результати укладених угод отримують комісійну винагороду, працюючи на товарних біржах з продажу сільськогосподарської продукції, промислової сировини та напівфабрикатів. Повірені - особи-посередники, яких вибирають продавці чи покупці для реорганізації угод від їхнього імені, за їх дорученням. Представники - це повірені, з якими фірми підписані тривалі угоди щодо репрезентації їх інтересів[1].

Основною функцією представників є створення і підтримання зв'язків між сторонами, які уклали угоду. Комісіонери - це посередники, які реалізують продукцію виробників (комітентів) на комісійних засадах, тобто за рахунок продавців, які є власниками товарів до моменту їх реалізації. Комісіонери мають свої склади і зацікавлені у проведенні активної збутової політики, їх називають ще консигнаторами. Як комісіонери, так і консигнатори є самостійними комерсантами і перебувають з виробниками у довготривалих договірних відносинах.

Оптовики, дистриб'ютори, кута - це незалежні самостійні фірми, особи, які перебирають на себе права власності на товари, якими торгують.

Комівояжери (розрізні агенти) - це службовці, які мають повноваження сприяти укладанню угод або укласти угоди від імені господаря за межами підприємства.

Відділи збуту виробників - це установи, які існують окремо від підприємства, мають свої складські приміщення та здійснюють постачання товарів для оптовиків та роздрібних покупців.

Ремонтні, сервісні фірми - це незалежні, залежні або формально залежні фірми, підрозділи чи установи. Асемблери - це організації, які зайняті закупівлею фермерської продукції у місцях її виробництва не дуже великими партіями, а потім комплектують у великі і доставляють їх у головні гуртові ринкові центри.

Торгові дома - це великі гуртово-роздрібні фірми, які здійснюють, крім торговельно-посередницьких операцій, інвестування капіталу у виробництво, транспортування, складування, страхування, гуртову і роздрібну торгівлю через свої фірмові магазини.

Для кожної фірми важливим є вдалий вибір посередника. Вибираючи посередника, підприємство повинно бути обачним і обережним, оскільки ставиться під загрозу хід комерційних операцій та якість збутової діяльності фірми на ринку[2].

Вибір торговельних посередників здійснюють за такими підходами: розподіл на правах власності, коли обмеженому числу дилерів надаються виняткові права на розподіл та продаж в межах їхніх функцій; виняткове дилерство, коли продає тільки його (виробника) товари; інтенсивний розподіл, коли забезпечується наявність запасів товарів у максимально широкій мережі торгівлі; вибіркового або селективного розподілу, коли вибирається обмежена кількість посередників залежно від характеру, можливостей сервісу та рівня підготовки.

Під час підбору посередників слід брати до уваги наступні критерії (ознаки): фінансові можливості (стійкість фінансових позицій); організація збуту та її показники (товарообіг і збут); характеристика продукції (якість, асортимент, конкурентоспроможність); громадський імідж (чесність, порядність); ступінь охоплення ринку послуг; запаси та складські приміщення; менеджмент (структура управління, гнучкість, раціональність, кваліфікація персоналу); близькість до ринку, його масштаби; знання ринку і досвід: солідність та компетентність в результаті особистого контакту; наявність маркетингової концепції та ринкової стратегії. Співпраця між виробниками й пунктами

дистрибуції пов'язана з пристосуванням обох партнерів. Винагорода праці посередників здійснюється за такими методами:

- 1) комісійні винагороди (стабільні відсотки від обсягу товарообігу, регресивна винагорода при збільшенні обсягів продажу, прогресивна винагорода при збільшенні обсягу виторгу, відсотки від отриманого прибутку);
- 2) фіксований мінімум (гарантована оплата, аванс комісійної винагороди);
- 3) компенсація витрат (за результатами даних про витрати);
- 4) додаткові виплати (оплата відпусток, пенсій, страхування тощо);
- 5) заохочувальні виплати (премії, подарунки тощо). Документом взаємоузгоджених інтересів продавця і покупця є контракт[2].

Результативність та ефективність заготівельно-збутової діяльності торговельної організації залежить від швидкості руху товарів, рівня конкуренції, ширини та глибини товарного асортименту, цінової політики, оптимальної структури каналів розподілу, стимулювання збуту і рекламування товарів і послуг, кваліфікації та комунікабельності торговельних працівників, персонального продажу.

Список використаних джерел

1. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І., Філатов С.А. Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навчальний посібник; під загальною ред. В.В. Рокочої. Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2020. 150 с.
2. Трішкіна Н. І. Сутність посередницької діяльності торговельного підприємства та її місце в соціально-економічному розвитку України. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 10. - С. 145-149.
3. Черкасов, Є. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ КОМПАНІЙ. *Економіка та суспільство*, 2024, № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-143>

Дмитро Ксенофонов

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Управління фінансовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання є складним і багатограним процесом, що охоплює різні аспекти фінансового менеджменту, включаючи планування, контроль, аналіз та прийняття рішень щодо фінансових ресурсів.

Управління фінансовою діяльністю підприємства можна розглядати як в широкому так і вузькому розумінні. У широкому розумінні управління фінансовою діяльністю підприємства включає всі аспекти фінансового

менеджменту, необхідні для забезпечення ефективної роботи і стабільного розвитку компанії. Це багатогранний процес, який охоплює такі ключові напрямки як: фінансове планування, яке включає розробку довгострокових і короткострокових фінансових стратегій та планів, прогнозування фінансових результатів, складання бюджетів; залучення капіталу, а саме пошук джерел фінансування (власний, позичковий капітал, інвестиції); інвестиційний аналіз, а саме оцінка ефективності інвестиційних проектів, управління інвестиційними портфелями, аналіз ризиків інвестицій; фінансовий контроль, який включає моніторинг і аналіз фінансових показників; управління ризиками, а саме ідентифікація фінансових ризиків, розробка стратегій їх мінімізації, захист активів компанії від можливих фінансових втрат; управління ліквідністю та фінансова звітність і аналіз.

Управління фінансовою діяльністю у вузькому розумінні фокусується на конкретних аспектах фінансового менеджменту, які мають особливу важливість для досягнення поточних і стратегічних цілей компанії. Це може включати: бюджетування, яке включає створення та контроль за виконанням бюджету підприємства, а саме планування доходів і витрат на визначений період часу, контроль за виконанням бюджету, аналіз відхилень; фінансовий аналіз (аналіз фінансових показників компанії, ліквідності, рентабельності, платоспроможності та ін.); контроль витрат, яке включає управління і оптимізацію витрат; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; управління грошовими потоками компанії, підтримання належного рівня ліквідності, оптимізація руху грошових коштів.

Управління фінансовою діяльністю підприємства у широкому розумінні охоплює весь спектр фінансового менеджменту, спрямованого на забезпечення стабільного розвитку та ефективної діяльності компанії. У вузькому розумінні цей процес фокусується на конкретних фінансових аспектах, які мають ключове значення для досягнення фінансових і стратегічних цілей компанії[2].

Розглянемо основні аспекти управління фінансовою діяльністю на підприємстві в сучасних умовах господарювання більш детально. Фінансове планування включає розробку бюджетів та фінансових прогнозів, що дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси і забезпечувати стійкий фінансовий стан. Прогнозування допомагає передбачити майбутні фінансові потреби та визначити оптимальні джерела фінансування. Ефективне управління капіталом включає в себе контроль за рухом оборотного капіталу, оптимізацію структури активів і пасивів, а також управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Це допомагає забезпечити достатній рівень ліквідності та фінансової стабільності підприємства. Фінансовий аналіз полягає у вивченні фінансових звітів підприємства для оцінки його фінансового стану та ефективності діяльності.

Основні методи фінансового аналізу включають горизонтальний і вертикальний аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз грошових потоків тощо. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та ризику. Управління фінансовими ризиками передбачає ідентифікацію потенційних ризиків, їх оцінку та розробку заходів щодо їх

мінімізації або усунення. Це включає страхування ризиків, хеджування, диверсифікацію інвестицій та інші методи[1].

Підприємства повинні знаходити оптимальний баланс між власним і позиковим капіталом для забезпечення фінансової стійкості та максимізації вартості підприємства. Це вимагає ретельного аналізу вартості капіталу, рівня заборгованості та впливу на рентабельність.

Прийняття інвестиційних рішень є ключовим аспектом фінансового управління. Воно включає оцінку інвестиційних проектів, аналіз їх рентабельності та ризиків, а також визначення джерел фінансування. Важливо враховувати не лише фінансові, але й стратегічні аспекти інвестиційної діяльності. В сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з низкою викликів, таких як глобалізація, зміни в законодавстві, нестабільність фінансових ринків, інноваційний розвиток та технологічні зміни. Це вимагає від фінансових менеджерів гнучкості, здатності швидко адаптуватися до нових умов і ефективно використовувати сучасні фінансові інструменти та технології. Покращення управління фінансовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання може бути досягнуто через реалізацію кількох ключових напрямків:

1. Вдосконалення фінансового планування та аналізу.
2. Оптимізація управління грошовими потоками.
3. Розвиток системи внутрішнього контролю та аудиту.
4. Управління ризиками.
5. Вдосконалення системи бюджетування.
6. Використання сучасних інформаційних технологій.
7. Інвестиційна політика.
8. Підвищення кваліфікації фінансового персоналу.

Покращення управління фінансовою діяльністю підприємства потребує комплексного підходу, який включає вдосконалення фінансового планування, управління грошовими потоками, внутрішнього контролю, ризиків, бюджетування, використання сучасних інформаційних технологій, інвестиційної політики та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація цих напрямків допоможе підприємствам підвищити ефективність управління фінансами, знизити витрати та покращити фінансові результати[2].

Список використаних джерел

1. Головін О. В., Колобердянко І. І., Теоретичні засади управління фінансовою діяльністю підприємства Формування овітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні : зб. матеріалів I Всеукраїнської науковопрактичної конференції «Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні», м. Херсон, 10 грудня 2020 р. Херсон : ХНТУ, 2020. С. 276-278.

2. Прохорова В.В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток. Харків : НТМТ, 2013. 34 с

МЕТОДОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН З ДИСТРИБ'ЮТОРАМИ КОМПАНІЇ

Управління дистриб'юторською діяльністю підприємства в міжнародному бізнесі є складним завданням, але важливим чинником успіху. Зростання глобальної інтеграції, зміна ринкових умов і технологічний прогрес вимагають від підприємств постійного аналізу та адаптування стратегій дистрибуції. Для того щоб зрозуміти яким чином ефективно та результативно діяти у сфері дистрибуції необхідно в першу чергу визначитись із поняттям «дистрибуція», «дистриб'ютор», основні функції дистриб'ютора, переваги дистрибуції, ключові завдання та цілі дистрибуції а також «дистриб'юторська мережа». Дистрибуція є одним з чотирьох елементів комплексу маркетингу, тобто це процес просування товарів від виробників до кінцевого споживача із залученням дистриб'юторів та дилерів та застосуванням єдиної маркетингової та технологічної політики, утвердженої передовсім постачальником (виробником) [1]. Тобто, це договірна співпраця збутових організацій на засадах спільної стратегії і тактики.

Якщо при розподілі продукції головна роль відводиться маркетингу, а другорядна – логістиці, то мова йде про вузький сенс дистрибуції; натомість розподільчі процеси і рух товару, організація торгівлі з попереднім і післяпродажним сервісом, динамічна рівновага маркетингу і логістики характерні для комплексної дистрибуції [2].

Чисельність посередників до уваги не береться та, більше того, увесь процес товароруку (у т.ч. й багатоступеневий) може здійснюватися суб'єктами, що інституціонально пов'язані чи навіть утворюють єдину юридичну структуру. В свою чергу, дистриб'ютори – це ті, що виступають посередниками між виробниками і ринком споживачів і зазвичай відіграють важливу роль у поширенні товарів на ринку. Дистриб'ютори – це суб'єкти оптового ринку (юридичні особи та фізичні особи-підприємці), які володіють винятковим правом купівлі-продажу товару відповідної фірми. Дистриб'ютори здійснюють угоди від свого імені та за свій рахунок [1].

До основних функцій дистриб'ютора належить: збирання і зберігання товарів: дистриб'ютори можуть збирати товари великих обсягів від виробників та забезпечувати їх зберігання в складах або розподільчих центрах до подальшого розподілу; перевезення та логістика: дистриб'ютори відповідають за транспортування товарів від місця виробництва до різних регіонів або точок продажу, включаючи роздрібні магазини та інші точки продажу; продаж і маркетинг: дистриб'ютори здійснюють активний продаж товарів і використовують маркетингові стратегії для просування продукції на ринок, вони можуть також надавати підтримку у продажах, включаючи навчання персоналу в роздрібних магазинах та рекламну підтримку; обслуговування клієнтів:

дистриб'ютори можуть надавати післяпродажний сервіс та гарантійне обслуговування споживачам, допомагаючи виробникам зберігати і підтримувати клієнтську базу.

Дистрибуція допомагає виробникам сконцентруватися на виробництві товарів, покладаючи на дистриб'юторів відповідальність за постачання їх продукції до кінцевих споживачів. Серед ключових завдань та цілей дистрибуції можна виділити такі: забезпечення наявності товару на ринку, розширення ринків збуту, оптимізація логістичних процесів, підтримка маркетингу та реклами, підтримка клієнтів і обслуговування, управління запасами, оцінка ринкових умов, моніторинг результативності та ін. В залежності від конкретного виду продукції, цільової аудиторії, ринку і стратегії підприємства, цілі та завдання дистрибуції можуть варіюватися.

Для будь-якої компанії важливо в першу чергу ретельно планувати та керувати дистриб'юторськими процесами для досягнення бажаних результатів та забезпечення задоволеності споживачів.

Розподіл продукції відбувається за допомогою каналів тобто дистриб'юторської мережі. Дистриб'юторська мережа – це багаторівнева система або структура, яка включає в себе дистриб'юторів, посередників або компанії, що беруть на себе функції дистрибуції товарів або послуг від виробників до кінцевих споживачів або клієнтів. Ця мережа розробляється та управляється з метою забезпечення оптимального доступу до ринків і ефективного розповсюдження продукції чи послуг. Система або шлях через який товари або послуги постачаються від виробника до кінцевого споживача називається дистриб'юторським каналом або каналом розподілу. Саме він визначає як товари або послуги потрапляють до свого клієнта.

Дистриб'юторська мережа грає ключову роль у розширенні ринків, забезпеченні доступності товарів та послуг для споживачів і забезпеченні успішного функціонування ланцюжка постачання. Вона може бути розгорнутою на різних рівнях, включаючи локальні, національні або міжнародні масштаби, в залежності від потреб підприємства та розмірів ринку.

Основними учасниками дистриб'юторської мережі є виробники, дистриб'ютори або дилери, роздрібні мережі, логістичні партнери, маркетингові агенти та рекламні агентства. Варто зауважити, що дистриб'юторська діяльність класифікується на основі кількох різних критеріїв, включаючи вид товарів чи послуг, методи розповсюдження, масштаб та специфіку ринку. Нижче наведено декілька способів класифікації дистриб'юторської діяльності. За довжиною каналів розподілу дистриб'юторську діяльність поділяють на довгу (тобто, багаторівневі канали розподілу), та коротку (як правило з одним посередником). За взаємодією з покупцем на пряму (безпосередній продаж покупцеві) та непрямую (перепродаж іншим посередникам). За типом розподілу на масову дистрибуцію, селективну та ексклюзивну. За географічною ознакою на місцеву (регіональна або локальна), національну (в рамках країни), дистрибуцію на певний географічний регіон (наприклад: «дистрибуція на країни ЄС») та транснаціональну (міжнародна) дистрибуцію. За завданнями на кількісну, якісну, селективну (точкова) дистрибуцію. За видом товарів або послуг на

дистрибуцію товарів споживчого побуту, дистрибуцію промислових товарів, дистрибуція послуг. За методами розповсюдження на оптову, роздрібну дистрибуцію та через франчайзинг. За специфікою ринку дистрибуторська діяльність поділяється для споживачів (B2C), та для бізнес-клієнтів (B2B). За кількістю рівнів класифікують на пряму дистрибуцію та непрямую. За рівнем контролю на вертикальну дистрибуцію (коли виробник контролює всі рівні дистрибуційного ланцюжка, від виробництва до роздрібного продажу) та горизонтальну (різні виробники чи постачальники спільно використовують одного дистрибутора або роздрібного продавця). Іноді зустрічається класифікація дистрибуторської діяльності «за правом власності на товар» – з переходом права власності, без переходу права власності.

Ця класифікація не має відношення до дистрибуції, оскільки класична дистрибуція – товарно-логістична діяльність, коли право власності на товар переходить тільки до кінцевого покупця. Перехід права власності на товар від виробника (постачальника) – до дистрибутора робить останнього оптовим покупцем. У цьому випадку крім функції переміщення і розподілу ця компанія приймає на себе обов'язки володіння, розпорядження і управління товаром на свій розсуд – як оптовий продавець [1].

Слід визнати, що управління дистрибуторською діяльністю є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг в міжнародному бізнесі. Систематизація методів та підходів до управління дистрибуцією дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Крім того, важливо враховувати сучасні тенденції та технології, які стають дедалі більш впливовими.

Список використаних джерел:

1. Апопій А.А. Комерційна діяльність : підруч. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. С. 558.
2. Майорова І.М. Сучасна маркетингово-логістична концепція виробничого підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2014. № 11. С. 382–389.

Олександр Мар'янчук

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

У сучасному світі рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається здатністю забезпечити кваліфіковану робочу силу,

оптимальну мотивацію персоналу, ефективні організаційні структури та прогресивні форми праці. Все це сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників та більш раціональному використанню їхнього трудового потенціалу. Кадровий потенціал підприємства є основою його конкурентоспроможності та дозволяє йому підвищити свою адаптивність до постійних змін в економіці та бізнес-середовищі [3].

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *potentia* – можливість, влада, сила) – це сукупність характеристик персоналу (кількісних та якісних) як одного з видів ресурсів, пов'язаних з виконанням покладених на нього функцій та забезпеченням можливостей функціонування та досягнення цілей майбутнього розвитку підприємства [2].

За нових економічних умов важливого значення набуває практичне використання закордонного досвіду управління трудовим потенціалом. За останні десятиріччя в країнах Західної Європи, США, Японії управління трудовим потенціалом зазнало радикальних змін. З'явився новий погляд на робочу силу як один з ключових ресурсів економіки. Людський чинник стає головним фактором виробництва [1]. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо. Постає питання щодо використання нових підходів в управлінні трудовим потенціалом, а саме підходи, які базуються на інноваційному розвитку.

Останні тенденції економічних трансформацій зумовлюють зростання ролі людського фактору в управлінні та значно збільшують підходи та методи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств. Нові тенденції економічного розвитку та зростання ролі людського фактору значно розширюють можливості розвитку людських ресурсів [3]. Таким чином, необхідність інноваційного розвитку зумовлює потребу розробки концепції відтворення трудового потенціалу, що базується на системі професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Питання утримання та розвитку людських ресурсів має стати пріоритетним стратегічним завданням для України в найближчі роки. Високий рівень людського потенціалу створює задоволеність працівників, встановлює перспективні орієнтири для організаційної культури та підвищує бажання до подальшого підвищення компетентності та мотивації персоналу. Це, у свою чергу, призводить до підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організації та економічної системи загалом [3]. Варто зазначити, що розвиток трудового потенціалу в металургійній галузі відбувається через системне відтворення, яке передбачає створення механізму управління, узгодженого із завданнями стратегічного розвитку металургійних підприємств.

У наукових джерелах поняття "управління" нерідко трактується як синонім до "управлінської діяльності". Так, одні автори розуміють, що функція управління – це певний вид трудової діяльності в управлінні людьми в будь-якій галузі економіки і в будь-якій сфері діяльності, якщо вона спрямована на отримання прибутку, інші вважають управлінську діяльність сумою деяких

заходів, пов'язаних з визначенням цілей функціонування [1]. Поняття «управлінська діяльність», на думку Бегма П.О, ширше понять «управління», «управлінська праця». Вона об'єднує всі ці поняття, та бере участь в кожному з них, в процесі їх здійснення. Управлінська діяльність – це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування індивідуально або колективно здійснюваних робіт з виконання поставлених цілей через упорядкування перетворень вихідних субстанцій або ресурсів у необхідні результати. Вона має організаційний, ініціативний, творчий характер і здійснюється на різних рівнях управлінської ієрархії, в умовах, які постійно змінюються та ускладнюються[1].

До 70-х років ХХ ст. управління людськими відносинами виділилося у спеціальну управлінську функцію, яка набула назви «управління персоналом», основна мета якого полягає в тому, щоб, підвищуючи добробут працівника, дати йому можливість зробити максимальний особистий внесок в ефективну роботу всього підприємства.

Специфіка управління персоналом полягає в такому [1]: по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на зовнішній вплив (управління) – емоційно-оцінна, а не механічна, і, отже, процес взаємодії між підприємством і співробітником є двостороннім; по-друге, люди мають здатність до постійного вдосконалення і розвитку; по-третє, відносини людини і підприємства в основному мають довгостроковий характер, оскільки трудове життя людини продовжується в сучасному суспільстві 30–50 років; по-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів, люди приходять на підприємство переважно усвідомлено, з певними цілями і чекають підтримки в реалізації цих цілей. Задоволеність співробітника взаємодією з організацією є такою ж необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність організації. Отже, теоретичний аналіз проблем управління трудовим потенціалом також виявив безліч різноманітних підходів щодо визначення даного поняття, які наведені в табл. 1. На сьогодні науковий напрям «Управління персоналом» формується на стику наук: теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки праці, трудового права, політології та ряду інших. Так, П.Ф. Друкер визначає управління трудовим потенціалом як «особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу [4]. Переважна частина наукової спільноти дотримується думки, що система управління трудовим потенціалом вимагає суттєвих перетворень, заснованих на результатах сучасних досліджень.

У цьому контексті варто звернути увагу на трудову логістику підприємства, яка займається оптимізацією руху трудових ресурсів як усередині підприємства, так і в межах галузі. Логістичний підхід до організації персоналу є обґрунтованим через високу мобільність працівників. Особливого значення набуває управління потоками трудових ресурсів, що потребує системного моніторингу та ефективного управління їх змінами. Термін «логістика», відомий донедавна лише вузькому колу спеціалістів, набуває значного поширення. Основна причина цього явища полягає в тому, що поняття почало

використовуватися в економіці [1]. Слід зазначити, що у сфері управління персоналом логістика майже не використовується. В сучасних наукових колах можна зустріти такі терміни, як «фінансова логістика», «банківська логістика», «інформаційна логістика» та «кадрова логістика». В загальному випадку логістична концепція підвищення ефективності управління трудовим потенціалом металургійних підприємств є складовою частиною логістики матеріальних потоків. Дійсно, якщо в розрізі системного підходу розглядати підприємство як об'єкт логістичного впливу, то управління ним передбачає роботу і з матеріальними, і з інформаційними, і з трудовими, і, звичайно, з фінансовими потоками. Тоді весь ресурсний потенціал підприємства (сировина, матеріали, фінанси, інформація, кадри, імідж і т. д.) можна показати в розвитку, тобто в кожний фіксований момент часу підприємство буде представлене сукупним запасом з цих ресурсів. Варто відзначити, що основною метою використання логістичного підходу до управління трудовим потенціалом є забезпечення підприємства потрібними кадрами необхідної кваліфікації, в потрібний час (враховуючи потребу в людських ресурсах на даний час і на перспективу), у необхідній кількості та в потрібному місці (для виконання конкретних робіт), необхідними структурним підрозділам підприємства з найвигіднішими витратами (на оплату праці та інші витрати по утриманню персоналу).

Діяльність людей створює прибуток, тому ключовою перевагою фірми є кваліфікація її працівників. Успіх базується на принципі: люди – продукт – прибуток. Кваліфіковані співробітники забезпечують створення затребуваного продукту, що приносить дохід. Виходячи із цього, трудова логістика або логістика персоналу – це сучасний підхід до управління кадрами. Вона орієнтована на аналіз переміщення працівників і матеріалів у часі та просторі, включаючи їх перерозподіл. Це передбачає постійний моніторинг ринку праці, дослідження і обробку даних для вирішення завдань із оптимальним співвідношенням ціни, якості та строків. Принципи логістики добре підходять до управління таким важливим ресурсом, як трудові.

Отже, мету трудової логістики (персоналу) можна сформулювати на основі загального логістичного правила «семи Н»: забезпечити підприємство потрібними трудовими ресурсами необхідної кваліфікації в потрібний час (враховуючи потребу в ресурсах на даний момент і на перспективу) в необхідній кількості в потрібному місці (для виконання конкретних робіт) необхідними структурним підрозділам фірми, з найкращими витратами (на оплату праці та інші витрати по утриманню персоналу). На основі вищевикладеного можна визначити основну мету трудової логістики підприємства – це створення запасу управлінських ресурсів на підприємстві.

Позитивний ефект дає застосування трудової логістики не тільки на рівні підприємства, а і на рівні галузі. На рівні галузі логістика покликана, в першу чергу, оптимізувати потоки трудових ресурсів на стадії їх навчання. Тут особливо важливими є проблеми підготовки кваліфікованих кадрів, взаємозв'язку навчальних закладів з галуззю, припливу і адаптації фахівців в галузі, галузевої системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів і т. д.

Трудова логістика підприємства вибудовується на основі місії підприємства. Визначаючи те, для чого створено і існує підприємство, місія надає діям людей усвідомлення і цілеспрямованість, дозволяє їм краще зрозуміти не тільки те, що вони мають робити, але і для чого вони здійснюють свої дії. Узагальнюючи огляд підходів до визначення таких понять, як: управління трудовим потенціалом, управління персоналом, логістичний менеджмент (або логістичне управління), логістична система, трудова логістика, нами запропоноване поняття логістичне управління трудовим потенціалом підприємства. Під логістичним управлінням трудовим потенціалом підприємства ми пропонуємо розуміти системний, планомірно організований вплив на процеси з формування, перетворення, переміщення та реалізації потоків кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку його трудового потенціалу, що дозволяє формувати відповідні характеристики трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для металургійних підприємств використання логістичного підходу до управління трудовим потенціалом є особливо актуальним, оскільки металургійна галузь характеризується високим науково-технологічним рівнем виробництва продукції. Тому підприємства металургійної галузі постійно потребують висококваліфікованої робочої сили. Таким чином, логістика як сукупність алгоритмів і технологій може розглядатися в системі координат трьох і більше вимірів, що відображають основні напрями і утворюють головні складові логістичної діяльності.

Новизна підходу до логістичного управління трудовим потенціалом підприємства полягає у створенні запасів трудових ресурсів через трудову логістику. Вона забезпечує узгодження вимог робочих місць (кваліфікація, особисті якості) з характеристиками працівників. Це узгодження відбувається в умовах постійних змін вимог до працівників і робочих умов. Формування руху трудових потоків передбачає вибір найефективніших варіантів з урахуванням усіх факторів. Для цього необхідно чітко розуміти цілі підприємства в управлінні трудовим потенціалом.

Список використаних джерел

1. Бегма П.О. Сучасні підходи щодо управління трудовим потенціалом металургійних підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2016. № 1 (20). С. 6–13.
2. Носова Т. І., Коваль Л. А., Український С. С.. Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств на засадах адаптивності до інноваційних змін. № 4 2024: Ефективна економіка
[URL:https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/142](https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/142)
3. Zhovnovach, R., & Bessonova, A. Formation prerequisites and tendencies of the enterprise's HR capacity development. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, 2023. 4(3), 15-24. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-3-3>
4. Druker P.F. *Innovation & Entrepreneurship*. N.Y. 1985.190 p

Марина Семикіна
доктор економічних наук, професор,
Іван Андріяшевський
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У глобальному світі, що динамічно змінюється під впливом цифрових технологій, **торговельний бізнес** перебуває на порозі фундаментальних змін. Перехід до цифровізації, що включає електронну комерцію, Big Data, штучний інтелект та автоматизацію, не лише змінює операційні процеси, а й глибоко впливає на взаємовідносини бізнесу з суспільством, працівниками та споживачами. У цьому контексті, **соціальна відповідальність торговельного бізнесу** стає необхідною умовою для сталого розвитку та забезпечення конкурентних переваг.

Аналіз наукових джерел доводить нагальну потребу проведення досліджень в цьому напрямі: Колот А., Герасименко О., Шевченко А., Деліні М., Аксентюк М., Миськів Г., Пасінович І. та інші вчені справедливо акцентують увагу на тому, що в умовах сучасних викликів, зокрема після повномасштабного вторгнення РФ в Україну, зростає запит суспільства на прозорість, етичність та соціальну орієнтованість бізнесу [1-4]. Огляд літератури, включаючи дослідження в галузі етичного споживання, цифрової трансформації ритейлу та впливу технологій на управління персоналом, свідчить про розрив між теоретичним осмисленням цих явищ та практичними рекомендаціями щодо їх інтеграції.

Актуальність дослідження цієї проблематики зумовлена тим, що, попри численні роботи з диджиталізації та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) окремо, комплексний аналіз їхнього взаємозв'язку у специфіці торговельної сфери залишається недостатньо вивченим. Існує нагальна **практична потреба** у дослідженні того, як саме цифрові інструменти можуть сприяти формуванню більш відповідального торговельного бізнесу, забезпечуючи не лише прибутковість, а й позитивний соціальний вплив.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі ролі диджиталізації у формуванні соціально відповідальної поведінки торговельного бізнесу, виявлення ключових напрямів цього розвитку та обґрунтування практичних рекомендацій для сприяння соціальній відповідальності у цифрову епоху.

Нині серед фахівців вже зростає переконання, що диджиталізація в торговельному бізнесі – це не просто використання окремих цифрових технологій, а комплексна трансформація бізнес-моделей, операційних процесів

та взаємодії з клієнтами та постачальниками за допомогою цифрових інструментів. Вона включає електронну комерцію, омніканальність, використання Big Data для персоналізації пропозицій, автоматизацію логістики та управління запасами, впровадження інструментів штучного інтелекту для аналізу споживчої поведінки та прогнозування попиту, а також використання блокчейну для забезпечення прозорості ланцюгів постачання.

Вплив диджиталізації на розвиток торговельного бізнесу багатоаспектним, зокрема йдеться про таке:

- **підвищення ефективності бізнесу** (автоматизація процесів, оптимізація ланцюгів постачання та складського господарства, зменшення операційних витрат);
- **розширення ринків та збільшення їх доступності** (можливість виходу на нові ринки через онлайн-платформи, цілодобовий доступ для споживачів);
- **персоналізація та покращення клієнтського досвіду** (збір та аналіз даних дозволяють пропонувати індивідуальні рішення, покращуючи задоволеність клієнтів);
- **підвищення конкурентоспроможності** (швидка адаптація до змін на ринку, впровадження інноваційних послуг та продуктів);
- **нові можливості для аналізу та прогнозування** (використання Big Data дозволяє точніше прогнозувати попит, управляти асортиментом та мінімізувати ризики).

Слід зосередити увагу на тому, що диджиталізація не лише підвищує ефективність функціонування торговельного бізнесу, а й створює нові можливості для *формування соціально відповідальної поведінки* підприємств, а також посилює вимоги до неї.

Іншими словами, цифрова трансформація істотно впливає на те, як торговельний бізнес реалізує свою **соціальну відповідальність**, відкриваючи нові горизонти для етичної та сталої діяльності. Зокрема, використання технологій, як-от блокчейн, дозволяє досягти безпрецедентної **прозорості ланцюгів постачання**. Тепер можна з легкістю відстежити весь шлях товару, від походження до кінцевого споживача, що допомагає виключити використання нелегальної праці, екологічно небезпечні виробництва та неякісну продукцію, значно підвищуючи довіру покупців.

Водночас, збираючи та обробляючи величезні обсяги персональних даних клієнтів, торговельні компанії зобов'язані демонструвати **найвищий рівень етичності та захисту приватності**. Впровадження надійних систем кібербезпеки та суворе дотримання норм захисту даних, наприклад, GDPR, стає невід'ємною частиною їхньої соціальної відповідальності.

Диджиталізація також сприяє **інклюзивності та доступності**. Онлайн-платформи роблять шопінг доступним для людей з обмеженими можливостями або тих, хто мешкає у віддалених районах. Розробка зручних та доступних веб-сайтів і мобільних додатків є чітким проявом соціальної відповідальності бізнесу.

Крім того, цифрові інструменти допомагають компаніям у їхній **екологічній відповідальності**. Оптимізація логістики за допомогою розумних алгоритмів скорочує пробіг транспорту та, відповідно, викиди. Зменшення використання паперових чеків та впровадження інтелектуальних систем управління енергією в магазинах та на складах значно знижують «вуглецевий слід» торговельних підприємств.

У цифрову епоху **відповідальна маркетингова комунікація** також набуває нового значення. Використовуючи цифрові канали, компанії повинні бути чесними та уникати маніпулятивних практик, поширюючи лише достовірну інформацію та демонструючи глибоку повагу до свого споживача.

Нарешті, онлайн-платформи стають потужним інструментом **підтримки місцевих громад та малих виробників**. Вони дозволяють локальним бізнесам охопити ширшу аудиторію, сприяючи економічному розвитку їхніх громад та створюючи нові можливості для взаємодії.

На нашу думку, підприємцям важливо вже сьогодні бачити перспективні напрями розвитку соціально відповідального бізнесу за допомогою цифрових інструментів. Щоб торговельний бізнес успішно розвивався як соціально відповідальний в цифрову еру, йому варто інтегрувати принципи **корпоративної соціальної відповідальності** прямо у свою *цифрову стратегію*. Це означає, що відповідальність не повинна бути чимось додатковим, а має стати невід'ємною частиною архітектури систем та всіх бізнес-процесів.

Особливу увагу варто приділити **«зеленим» цифровим рішенням**. Це може бути все – від енергоефективних серверів, які зменшують споживання електроенергії, до оптимізації логістики за допомогою штучного інтелекту, що скорочує викиди. Перехід на цифрові чеки замість паперових та впровадження систем «розумного» управління відходами також значно знижують екологічний вплив.

Важливо розвивати **«прозорі цифрові платформи»**. Створюючи та підтримуючи відкриті системи відстеження ланцюгів постачання, компанії дають споживачам можливість перевірити походження товарів і переконатися в етичності їх виробництва. Це зміцнює довіру.

Не менш важливим є **посилення кібербезпеки та захисту персональних даних**. Компаніям необхідно інвестувати в надійні системи захисту інформації, регулярно проводити аудити безпеки, а також навчати як свій персонал, так і споживачів правилам цифрової гігієни. Також варто розробляти **етичні стандарти для використання штучного інтелекту та великих даних**, щоб ці технології не призводили до дискримінації, маніпуляцій чи порушення прав споживачів. Щоб бути ближче до клієнтів, необхідно створювати **цифрові механізми зворотного зв'язку**. Використання онлайн-платформ для отримання відгуків, швидкого вирішення проблем та залучення споживачів до обговорення важливих соціальних ініціатив компанії допоможе будувати міцніші стосунки.

Нарешті, цифрові інструменти можуть стати чудовим засобом для **розвитку персоналу**. Забезпечення доступу до онлайн-навчання, програм

перекваліфікації та психологічної підтримки через цифрові канали сприятиме добробуту та професійному зростанню співробітників. Також варто розглядати **партнерство з громадськими організаціями та стартапами**, використовуючи цифрові платформи для реалізації спільних соціальних проєктів, спрямованих на вирішення актуальних суспільних проблем.

Таким чином, диджиталізація є ключовим чинником, який дозволяє кардинально переосмислити розвиток торговельного бізнесу та посилити його соціальну відповідальність. В умовах воєнних реалій України, цифрові технології надають унікальні можливості для забезпечення прозорості, мінімізації екологічних ризиків, розширення інклюзивності та підвищення етичності бізнес-операцій. Однак, реалізація цього потенціалу вимагає від компаній не тільки значних технологічних інвестицій, але й глибокого усвідомлення важливої соціальної ролі бізнесу в період війни та на етапі відновлення економіки після війни. Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у цифрові стратегії та активна співпраця з усіма зацікавленими сторонами є обов'язковою. Тому дотримуємося думки, що лише такий комплексний та прагматичний підхід дозволить торговельному бізнесу не тільки вистояти і досягти економічної стабільності, а й зробити вагомий, відчутний внесок у стійкість та відновлення українського суспільства в умовах масштабної цифровізації в світі.

Список використаних джерел:

1. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>.

2. Миськів Г.В., Пасінович І.І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7, № 1. С. 21- 36. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021>.

3. Колот А.М., Герасименко О.О., Шевченко А.С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>

4. Семикіна М.В., Бугаєва М.В., Савеленко Г.В. Соціальна відповідальність через призму бізнес-культури та ділового спілкування: механізми реалізації в торгівлі та ресторанному бізнесі. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 111-130. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.111-130>

Роман Цатурян

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальність 075 «Маркетинг»,

Сергій Коловоротний

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальність 073 «Менеджмент»,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИТЕЙЛАМИ

У сучасному світі, де близько 84% споживачів розпочинають свій шлях до придбання товарів з пошуку в Інтернеті, ритейл набуває критично нового значення, особливо у контексті українського ринку. Вітчизняна торгівля перебуває на межі фундаментальних трансформацій, які обіцяють змінити не лише спосіб продажу, а й саму взаємодію між брендами та клієнтами.

Цифрова трансформація радикально змінює бізнес, впливаючи на всі аспекти управління, зокрема стратегічне управління ритейлами. Цифрова трансформація - це катализатор позитивних глобальних економічних і соціальних зрушень, що змінює моделі поведінки суспільства та, як наслідок, ключові напрями ведення онлайн-бізнесу в контексті перманентних змін маркетингового середовища [5].

Поворотними стали події останніх років, і вже після 2022 року бізнес-середовище опинилося в ситуації, коли компаніям недостатньо просто пристосуватися до нових умов. Ритейлеру слід приймати рішення про впровадження інноваційних інструментів, виходячи з комплексного аналізу поточного стану бізнесу та стратегічних планів на майбутнє[4]. Перед сучасними ритейлерами постає нагальна необхідність переосмислення та ґрунтовної модернізації стратегій управління, що передбачає пріоритетне впровадження цифрових технологій. Такий підхід обумовлений актуальними тенденціями та важливими аспектами цифровізації у сфері ритейлу:

1. *Стрімке зростання електронної комерції.* Частка онлайн-продажів у загальному обороті ритейлу досягла 18-22% (проти 12% у 2023), та збільшилася в 2024-2025рр (табл.1), зокрема, завдяки розширенню платформи Rozetka та новим маркетплейсам (на кшталт Prom.ua). Мобільні додатки з функцією "купити в 1 клік" збільшили конверсію на 40% у сегменті FMCG (мережі "АТБ", «Сільпо» тощо).

Таблиця 1

Онлайн-активність ключових гравців (2024-2025)

Компанія	Частка онлайн-продажів	Зростання мобільного трафіку	Використання AI
Rozetka	41%	+55%	Чат-бот (89% ефективність)
АТБ	12%	+38%	Розумні цінники (NFC)
Еpicentr К	18%	+27%	Предиктивна аналітика
Сільпо	9%	+43%	Комп'ютерний зір

Джерело: внутрішні звіти компаній, Q1 2025

2. *Персоналізація через Big Data.* Сьогодні технології штучного інтелекту (AI), аналізу великих даних (Big Data) та Інтернету речей (IoT) відіграють ключову роль у формуванні нової реальності для ритейлу України. Їх застосування дозволяє ритейлерам не лише автоматизувати процеси, але й дізнатися глибше про вподобання клієнтів, прогнозувати їх поведінку та створювати унікальний клієнтський досвід. AI відкриває нові горизонти в персоналізації, пропонуючи максимально релевантні рекомендації кожному покупцеві. Big Data надає можливість аналізувати величезний масив даних про попит і тенденції споживання, завдяки чому компанії можуть оперативно реагувати на зміни ринку. Персоналізація через рекомендаційні системи підвищує середній чек.

Провідні мережі ритейлу вже застосовують можливості Big Data для аналізу поведінки клієнтів у реальному часі або впроваджують рішення на основі IoT для створення безконтактних та швидких способів оплати, що стають дедалі звичнішими для сучасних споживачів. Водночас AI активно використовується для вдосконалення кол-центрів через чат-боти або системи аналізу настрою клієнтів, що сприяє покращенню обслуговування. Локальні маркетплейси використовують геодані для пропозицій: Наприклад, Erisentr K динамічно змінює асортимент будматеріалів на основі аналізу будівництва в регіоні. Системи рекомендацій підвищили середній чек на 12-15% у категорії електроніки.

3. *Оптимізація логістики в умовах війни.* IoT додає інтерактивності процесам шляхом підключення розумних пристроїв, які допомагають оптимізувати логістику, управління запасами та навіть проведення маркетингових кампаній. Щоб зрозуміти масштаб впливу цих технологій на український ринок, доречно звернути увагу на кейси лідерів галузі. Автоматизовані системи управління запасами (на кшталт товарів першої необхідності) знизили дефіцит на 30% у західних регіонах. Так, мережі "Сільпо" та "Фора" впровадили RFID-мітки для відстеження товарів, що скоротило втрати від крадіжок на 18%. Приклади ефективності логістичних рішень наведено в табл.2.

Таблиця 2

Ефективність логістичних рішень

Технологія	Застосування	Економія/Ефект	Час впровадження
RFID-мітки	Відстеження товарів	-18% втрат	6-8 міс.
Динамічне маршрутування	Нова Пошта	+28% швидкості	4 міс.
Автоматизовані склади	Фора	-22% витрат на персонал	10-12 міс.

4. *O2O-стратегія як основа клієнтського досвіду.* O2O інтеграція (Online-to-Offline) поєднує онлайн та офлайн канали для створення безшовного клієнтського досвіду. В Україні популярні сервіси типу "click-and-collect", особливо у великих містах Так, "Click-and-collect" точки в Києві та Львові збільшили трафік у офлайн-магазинах на 25%. Мережа "Епіцентр" інтегрувала QR-коди у каталоги, що дозволило клієнтам переглядати 3D-моделі товарів через додаток (+20% до продажів меблів).

5. *Оmnіканальна інтеграція: від онлайн-офлайн синергії до метавсесвіту.* Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, складовою бізнес-стратегії вітчизняного ритейлу має стати його omnікальність, яка передбачає об'єднання в

єдину систему каналів комунікації зі споживачами (сайт, застосунки, месенджери, ІРтелефонія, соцмережі, direct-розсилки, офлайн та онлайн-магазин, багатоканальне повернення товарів тощо) для формування та оновлення клієнтського профілю, налагодження зв'язку та взаємодії зі споживачем, підвищення ріння їх лояльності, утримання та подовження життєвого циклу клієнтів [2].

4. *Екосистемний підхід*. Екосистема – це формат, за яким майбутнє. За допомогою партнерств, мереж та розширеної взаємодії можливо покриття максимальної кількості потреб клієнта [1]. Класичним прикладом екосистеми від платформи до сервісу lifestyle, яка передбачає компліментарний продукти є стратегія Rozetka, що складається з: додавання послуг, таких як страхування і ремонт, у комплекс із придбанням електроніки; співпраці з державною платформою "Дія" для впровадження автоматизованих гарантійних сервісів; впровадження розумного кошика, який пропонує пакети товарів і послуг. За результатом її впровадження середній чек збільшився на 22%, а 45% клієнтів активно використовують три або більше послуг, інтегрованих в екосистему.

5. *Інвестиції в ІТ: пріоритети та виклики*. 35-40% українських ритейлерів витрачають понад 15% бюджету на цифрові рішення (згідно з опитуванням ЕВА, 2024 [3]).

Отже, український ритейл входить у нову еру, де успіх визначається швидкістю адаптації до інновацій та ступенем цифровізації операційних процесів. Кожен з представлених прикладів демонструє: майбутнє — за тими, хто готовий інвестувати не тільки в інфраструктуру, але й у знання своїх споживачів, щоб зробити процес покупки максимально зручним і персоналізованим. Прийняття технологій AI, Big Data та IoT стає не просто конкурентною перевагою, а життєво необхідним кроком для тих, хто прагне залишитися у грі в умовах постійно змінюваного ринку.

Список використаних джерел:

1. Дубницький В.І., Мішустіна Т.С., Овчаренко О.В., Науменко Н.Ю. Особливості розвитку бізнес-екосистем в умовах цифрової трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №3(73), С. 61-70.
2. Жовновач Р.І., Нідзельський В.П., Тарасов В.Г., Вірієнко І.С. Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. №9(42), С. 108-116
3. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analilyka/>
4. Крупник Стен, Consulting4Retail: Цифрова трансформація – найефективніший спосіб оптимізації бізнес-процесів та підвищення рівня задоволеності клієнтів. URL: <https://rau.ua/personalii/sten-krupnik-consulting4retail-cifrova-transformacija/>
5. Наторіна А. О. Управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації. автореф. дис. док. екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Чернігівська політехніка», Чернігів, 2021. 42 с.

Владислав Сікорака
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ВЕКТОР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Сучасні глобальні виклики, зокрема повномасштабна війна в Україні, кардинально змінюють умови економічного та соціального розвитку регіонів. Кіровоградська область, як і вся країна, зіткнулася з демографічними змінами, міграційними процесами та значним тиском на ринок праці. У цих умовах, соціально-трудова потенція (СТП) регіону стає не лише ключовим ресурсом для забезпечення життєдіяльності та підтримки економіки під час війни, але й визначальним фактором для успішної повоєнної відбудови.

На тлі цих трансформацій, диджиталізація виступає не просто як технічний процес, а як стратегічний вектор, здатний якісно змінити характер та ефективність використання СТП. В умовах війни, цифрові технології дозволяють підтримувати гнучкість ринку праці, забезпечувати дистанційну зайнятість, доступ до освіти та психологічної підтримки. Після її завершення, диджиталізація стане рушійною силою для модернізації виробництва, розвитку інноваційних галузей, підвищення конкурентоспроможності регіональних підприємств та створення нових, високотехнологічних робочих місць. Проте, незважаючи на очевидні переваги, Кіровоградщина стикається з низкою проблем у впровадженні та використанні цифрових інструментів для розвитку СТП, що потребує системного аналізу та розробки дієвих рішень.

Мета нашого дослідження - комплексний аналіз сутності та стану соціально-трудова потенція Кіровоградської області в контексті викликів війни та перспектив диджиталізації, а також обґрунтування стратегічних напрямів використання цифрових технологій для його якісного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіону.

Узагальнюючи наукову думку Пасеки С., Семикіної М., Костишиної Т., Немченко Т., В'юник О., Сторожук О. та інших вчених, пропонуємо категорію «*соціально-трудова потенція (СТП) регіону*» [1-4] визначати як інтегровану сукупність якісних та кількісних характеристик працездатного населення, що включає їхні знання, навички, кваліфікацію, досвід, фізичне та психологічне здоров'я, мотивацію до праці, а також соціальні та інституційні умови, що сприяють або перешкоджають його реалізації. Це не лише наявні трудові ресурси, а й їхній потенціал до розвитку, адаптації до нових викликів та генерації інновацій. Фактично, СТП є життєво важливою артерією, що живить економіку та соціальну сферу, визначаючи здатність регіону до зростання, інновацій та відновлення.

Кіровоградська область, перебуваючи під впливом війни, стикається з низкою специфічних проблем, що позначаються на стані її соціально-трудового потенціалу:

- демографічні дисбаланси та міграційний відтік населення (війна спричинила значний відтік населення, особливо молоді та кваліфікованих фахівців, як за межі країни, так і до більш безпечних регіонів, це призводить до старіння населення, зменшення частки працездатного населення та "відтоку мізків");

- дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці (зміна економічної структури регіону під впливом війни (пріоритет оборонних замовлень, згорання окремих видів бізнесу) призводить до невідповідності кваліфікації наявних кадрів потребам ринку праці);

- погіршення психологічного здоров'я населення (тривалий стрес, травматичний досвід війни, вигорання, невизначеність майбутнього, – все це негативно впливає на психологічний стан населення, знижуючи працездатність, мотивацію та загальне благополуччя);

- обмежений доступ населення до якісної освіти та перекваліфікації (часткове руйнування освітньої інфраструктури, фінансові обмеження, складнощі з фізичним доступом до навчальних закладів у мешканців з сільської місцевості перешкоджають отриманню нових знань та навичок, необхідних для адаптації до змінюваних умов ринку праці);

- низький рівень інноваційності та технологічної оснащеності робочих місць (у порівнянні з більш розвиненими регіонами, Кіровоградщина має недостатній рівень впровадження сучасних технологій на виробництві та в системі управління, що гальмує розвиток висококваліфікованих кадрів).

Диджиталізація має розглядатися як потужний каталізатор якісних інноваційних змін у розвитку СТП Кіровоградщини, пропонуючи рішення для подолання існуючих проблем та відкриваючи нові можливості, зокрема такі:

- демократизація доступу до освіти та навчання (онлайн-платформи, MOOC-курси, віртуальні лабораторії дозволяють отримати актуальні знання та навички (в тому числі цифрові, STEM-спеціальності) незалежно від місця проживання, що є критично важливим для реінтеграції ВПО та адаптації місцевого населення);

- створення нових форм зайнятості (розвиток дистанційної роботи, фрилансу та гібридних форматів дозволяє розширити ринок праці, залучати кваліфіковані кадри, що перебувають за межами регіону, та надавати гнучкі умови зайнятості для тих, хто не може працювати в офісі);

- підвищення ефективності управління ринком праці (цифрові платформи для пошуку роботи, аналізу даних про попит і пропозицію, а також автоматизація процесів дозволяють більш ефективно зводити роботодавців та шукачів роботи, прогнозувати потреби ринку та оперативно реагувати на зміни);

- розвиток інноваційного потенціалу (цифрові інструменти сприяють обміну знаннями, мережевій взаємодії, створенню стартапів та інноваційних проєктів, що підвищує креативність та конкурентоспроможність СТП регіону);
- підтримка психологічного здоров'я (онлайн-сервіси психологічної підтримки, телемедицина та цифрові платформи для групової взаємодії допомагають долати наслідки стресу та вигорання, підвищуючи ментальну стійкість населення);

Разом з тим справедливо підкреслити, що впровадження диджиталізації на Кіровоградщині стикається з низкою перешкод:

- недостатній рівень цифрової інфраструктури (проблеми з доступом до високошвидкісного інтернету, особливо у сільській місцевості, та недостатня забезпеченість сучасним обладнанням);
- низький рівень цифрової грамотності населення регіону (значна частина населення, особливо старшого віку, має недостатні цифрові навички, що ускладнює їхню адаптацію до нових реалій ринку праці, доступ до онлайн-сервісів, обмежує вибір місць працевлаштування);
- відсутність єдиної стратегії диджиталізації регіону (фрагментарні ініціативи без чіткого плану та координації зусиль всіх стейкхолдерів (влада, бізнес, освіта, громадськість) гальмують системний розвиток);
- недостатнє фінансування (обмежені бюджетні ресурси та складнощі із залученням інвестицій у цифрові проєкти);
- проблеми кібербезпеки (ризик кібератак та несанкціонованого доступу до даних, що вимагає посилення захисних механізмів).

Для ефективного використання інструментів диджиталізації у розвитку соціально-трудового потенціалу Кіровоградщини необхідно впровадити комплексний підхід, що охоплює такі напрями:

- розробка та впровадження регіональної стратегії диджиталізації СТП (створення чіткого плану дій із залученням всіх зацікавлених сторін, визначенням пріоритетних напрямків, цільових показників та механізмів моніторингу);
- модернізація цифрової інфраструктури (забезпечення повсюдного доступу до високошвидкісного інтернету, розвиток мережі "точок доступу", оснащення освітніх закладів та громадських просторів сучасною комп'ютерною технікою);
- масштабні програми підвищення цифрової грамотності (запровадження безкоштовних або доступних курсів для всіх вікових груп населення, з акцентом на практичні навички, необхідні для роботи та повсякденного життя в цифрову епоху);
- адаптація освітніх програм до потреб цифрової економіки (інтеграція цифрових навичок у всі рівні освіти, розвиток STEM-освіти, створення програм перекваліфікації з акцентом на ІТ-спеціальності, кібербезпеку, аналіз даних);
- стимулювання інновацій та розвитку цифрових стартапів (створення регіональних інкубаторів та акселераторів, надання грантів та менторської

підтримки для молодих підприємців у сфері ІТ, розробка механізмів державно-приватного партнерства);

- впровадження електронних сервісів у сфері праці та зайнятості (розвиток цифрових платформ для пошуку роботи, дистанційних консультацій з працевлаштування, електронних реєстрів вакансій та резюме);

- посилення кібербезпеки (інвестиції у захист даних, навчання персоналу та населення правилам кібергігієни, співпраця з національними та міжнародними партнерами у сфері кібербезпеки);

- психологічна підтримка в цифровому форматі (розвиток онлайн-сервісів для психологічної допомоги, доступної для широких верств населення).

Підсумовуючи, підкреслимо, що диджиталізація є не просто трендом, а стратегічною необхідністю для розвитку соціально-трудового потенціалу Кіровоградської області, особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови. Диджиталізація відкриває унікальні можливості для підвищення якості людського капіталу, створення нових робочих місць та забезпечення стійкого економічного зростання. Проте для реалізації соціально-трудового потенціалу населення регіону необхідні системні зусилля з боку місцевої влади, бізнесу та освітніх установ, спрямовані на модернізацію інфраструктури, підвищення цифрової грамотності, адаптацію освітніх програм та створення сприятливого середовища для інновацій. Тому лише інтегрований підхід дозволить Кіровоградщині перетворити цифрові виклики на можливості для якісного розвитку її соціально-трудового потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Костишина Т., Тужилкіна О., Шаповалов В. Розвиток соціально-трудового потенціалу населення в умовах цифрової трансформації зайнятості. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. (6 (15)). С. 222-226. <https://doi.org/10.32782/dees.15-34>

2. Пасєка С.Р., Семикіна А.В. Соціально-трудова потенціал регіону: методологічні аспекти дослідження в умовах інноваційних змін та загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5391> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-134>

3. Немченко Т., В'юник О., Сторожук О. Соціально-трудова потенціал населення в умовах цифровізації зайнятості та інноваційних змін в економіці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-54>

Семикіна М.В., Дмитришин Б.В., Бугасва М.В. Цифрові трансформації та інтелектуальний бізнес: нові перспективи. розвитку людського потенціалу та соціально-економічних систем. *Економічний простір*. 2025. № 199. С.113-121. <https://doi.org/10.30838/EP.199.113-121>

Марина Семикіна
доктор економічних наук, професор,
Ігор Сікорака
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
Гліб Куликов
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОДІ НА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ, НАПРЯМИ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Сучасний ринок праці України переживає трансформаційні процеси, що значно загострилися в умовах повномасштабного воєнного стану. Це ставить перед молоддю, яка є майбутнім країни, **нові та значні виклики** щодо їхньої адаптивності та здатності конкурувати за робочі місця.

Актуальність дослідження цієї проблеми передусім пов'язана з тим, що саме конкурентоспроможна молодь є рушійною силою для відновлення економіки, забезпечення її стійкості та подальшого розвитку на тлі диджиталізації. Широкомасштабна війна, розв'язана рф в Україні, принесла багато руйнувань і втрат. Умови війни не лише змінили структуру попиту на робочу силу, а й створили додаткові перешкоди для професійного становлення молодих спеціалістів. Існуючі наукові праці [1-4], хоча й торкаються аспектів конкурентоспроможності молоді, проте рідко аналізують цю категорію в контексті українських реалій воєнного часу, що підтверджує нагальну практичну потребу у поглибленому дослідженні.

Метою цього дослідження є комплексний аналіз сутності та основних проблем підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці на етапі війни, а також обґрунтування ключових шляхів подолання існуючих перешкод за умов диджиталізації економіки.

Конкурентоспроможність молоді на ринку праці – це багатоаспектна категорія, що відображає сукупність якісних характеристик молодої людини, які дозволяють їй бути **затребуваною, ефективною та успішною** у професійній діяльності, а також мати можливість **постійно адаптуватися та розвиватися** у динамічному ринковому середовищі. Це не лише наявність диплому, а й здатність **відповідати актуальним запитам роботодавців** та випереджати їх.

Основні ознаки конкурентоспроможності молоді на ринку праці включають:

- **високий рівень професійних знань та навичок (hard skills):** відповідність сучасним стандартам галузі;

- **розвинені "м'які навички" (soft skills):** комунікабельність, критичне мислення, креативність, емоційний інтелект, лідерські якості, вміння працювати в команді;

- **цифрова грамотність:** володіння сучасними інформаційними технологіями та інструментами;

- **адаптивність та гнучкість:** здатність швидко навчатися новому, пристосовуватися до змінних умов праці та вимог ринку;

- **мотивація до саморозвитку:** прагнення до постійного навчання протягом усього життя;

- **відповідальність та ініціативність:** проактивна позиція у роботі та житті;

- **стресостійкість та психологічна готовність:** здатність ефективно працювати в умовах невизначеності та тиску.

На етапі війни проблеми молоді у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку праці набувають особливої гостроти. Слід підкреслити, що значні демографічні втрати та міграція населення призвели до перерозподілу людського капіталу та дефіциту кваліфікованих кадрів у багатьох галузях. Молоді люди, що виїхали за кордон, набувають нового досвіду, часто пов'язаного з передовими цифровими технологіями, що може створити виклики для їхньої подальшої реінтеграції в український ринок праці після повернення, якщо вітчизняні стандарти не будуть відповідати світовим. Внутрішня міграція також спричинила дисбаланс, загостривши конкуренцію в тилкових регіонах, де попит на цифрові навички та адаптивність зростає.

Серед складнощів та перепон на шляху підвищення конкурентоспроможності молоді людини в умовах війни та всеохоплюючої диджиталізації слід виокремити такі:

- обмежений доступ до практичного досвіду та стажувань (особливо у фронтових та прифронтових регіонах, де економічна активність знижена або зосереджена на оборонних потребах, доступ до сучасних практик, що інтегрують цифрові рішення, є обмеженим);

- важкі психологічні наслідки війни (підвищений рівень стресу, тривожності, депресії негативно впливає на мотивацію до навчання, концентрацію та загальну працездатність молоді, ускладнюючи опанування нових, часто складних, цифрових навичок);

- недостатня адаптація освітніх програм: багато університетів та коледжів ще не встигли інтегрувати нові вимоги роботодавців, пов'язані не лише з кібербезпекою, антикризовим менеджментом та відновленням інфраструктури, а й з широким спектром цифрових компетенцій, автоматизацією процесів та аналізом даних;

- зниження реальних доходів та фінансові труднощі (це обмежує можливість для інвестицій у власну освіту, зокрема у дорогі курси підвищення кваліфікації або перекваліфікації у сфері диджиталізації);

- відсутність чітких перспектив та невизначеність майбутнього (це заважає молодим людям будувати довгострокові кар'єрні плани в Україні та мотивує їх до пошуку можливостей нарощування конкурентних переваг в освітньо-професійному розвитку, особливо в цифровій сфері, за кордоном.

Таким чином, основні проблеми підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці в умовах війни та диджиталізації економіки можна згрупувати наступним чином:

- невідповідність кваліфікації випускників актуальним та майбутнім цифровим потребам ринку;
- обмежені можливості для набуття практичного досвіду у високотехнологічних та диджиталізованих сферах;
- значний тиск психологічного фактору та загальної невизначеності, що гальмує освоєння нових компетенцій;
- посилення зовнішньої та внутрішньої міграції кваліфікованих молодих кадрів, особливо тих, хто вже володіє цінними цифровими навичками.

Вирішення цих проблем вимагає системного підходу, що включає реформування освіти, створення умов для отримання практичного досвіду у цифровому середовищі, психологічну підтримку та створення соціально-економічних стимулів для повернення та утримання молоді в Україні. Іншими словами, для ефективного підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці України, як у період воєнного стану, так і після його завершення, необхідні комплексні та скоординовані дії.

В умовах війни пріоритетним є, передусім, прискорена адаптація освітніх програм до реалій диджиталізації. Освітні заклади мають оперативно реагувати на зміну попиту на ринку праці, запроваджуючи короткострокові курси перекваліфікації та підвищення кваліфікації, що відповідають потребам оборонної промисловості, гуманітарних місій, відбудови та підтримки критичної інфраструктури. Вкрай важливо зосередити увагу на отриманні молоддю глибоких цифрових навичок, розвитку STEM-спеціальностей (наука, технології, інженерія, математика), що є ключовими для розв'язання актуальних проблем суспільства та розвитку інновацій. Особливий акцент при цьому має бути зроблений на кібербезпеці, аналізі даних, штучному інтелекті, логістиці, медицині та енергетиці.

Перспективним сьогодні і надалі є розвиток дистанційної та гнучкої освіти із використанням онлайн-платформ, вебінарів та віртуальних лабораторій, що забезпечить безперервне навчання та доступ до міжнародних освітніх ресурсів у цифровій сфері, незалежно від місця перебування молоді. Не менш затребуваною є психологічна підтримка та реабілітація, адже впровадження державних і громадських програм психологічної допомоги для молоді, яка постраждала від війни, сприятиме відновленню їхньої працездатності та мотивації, що є важливим для ефективного навчання та роботи в цифровій економіці.

Слід також активно стимулювати волонтерську та громадську активність, визнаючи такий досвід як важливий елемент формування «м'яких навичок» та

соціальної відповідальності, що доповнює цифрові компетенції. Крім того, необхідно розширювати доступ до мікрогрантів та програм самозайнятості, підтримуючи молодих підприємців, що готові створювати власний бізнес, зокрема в ІТ-секторі та цифровій економіці, особливо у тилкових регіонах.

Поряд із зазначеним, після завершення війни необхідно зосередитися на стратегічно важливих заходах. Серед них – розробка програм реінтеграції та репатріації для молоді, що перебувала за кордоном, з особливим акцентом на використання набутих ними цифрових навичок. Це має включати допомогу з працевлаштуванням, пошуком житла, адаптацією набутих навичок до українського ринку праці, а також психологічну та соціальну підтримку.

На нашу думку, після війни дуже важливим стане масштабне інвестування в освіту та науку, що передбачає модернізацію навчальних закладів, залучення провідних фахівців, створення інноваційних центрів та стартап-інкубаторів при університетах для стимулювання підприємницької діяльності, зокрема в ІТ-галузі. Слід працювати над формуванням «нової економіки», передусім підтримуючи розвиток високотехнологічних галузей, зеленої енергетики, аграрної переробки та інноваційного виробництва, що створюватиме нові, високооплачувані робочі місця для молоді у диджиталізованому середовищі. Посилення державно-приватного партнерства між освітніми установами, бізнесом та урядом є запорукою розробки спільних програм навчання, стажувань та менторства, що гарантуватимуть відповідність кваліфікації випускників потребам роботодавців у цифровій економіці.

І, нарешті, необхідно активно працювати над розвитком інфраструктури та соціального капіталу, забезпечуючи доступ до якісних соціальних послуг, сучасного житла, культурного дозвілля, а також розвиток цифрової інфраструктури, що зробить Україну привабливою для життя та роботи молоді, здатної реалізувати свій потенціал у диджиталізованому світі.

Список використаних джерел

1. Семикіна М.В., Голбанос С.С. Конкуренентоспроможність молоді на регіональному ринку праці в умовах системної кризи. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*: збірник наук. праць. Кіровоград: КНТУ, 2015. Вип. 27. С. 28–35.

2. Міщук Н.В. Освіта як чинник конкурентоспроможності молоді на ринку праці. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2 [78]. С. 80–86.

3. Михайлова Є. Стратегічні напрямки розвитку освіти в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-106>

4. Страшко В. 2023. Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2023 (липень). С. 146-157. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307->

Валерій Погорелов
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ УМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Огляд літературних джерел дає підстави стверджувати про двоякість підходів до суті понять «маркетингова діяльність» і «збутова діяльність». Деякі науковці ототожнюють ці поняття. Ряд вчених притримується позицій об'єднання маркетингової та збутової діяльності. Так, Ф. Котлер вважає, що ці два процеси мають спільну природу, однак ширшим є поняття «маркетинг». Ж.-Ж. Ламбен виділяє три ключові аспекти маркетингу: активний (збутова діяльність), аналітичний та ідеологічний (спосіб мислення). Н. Шпак і Т. Кирилич наголошують про існуючу проблематику з теоретичної точки зору, а саме: розрізненість підходів і трактувань маркетингової ізбутової діяльності; відсутність єдиної думки щодо співвідношення цих понять; ототожнення маркетингу й збуту і помилкове прирівнювання їх до продажів; нерозкритість основних відмінностей між маркетинговою і збутовою діяльністю. У науковій літературі спостерігається безліч визначень категорії «збутова діяльність промислового підприємства» [3].

У зв'язку з великою кількістю формулювань даного терміна виникла необхідність їх систематизувати з метою уточнення його суті та змісту. Так, аналіз спеціальної літератури свідчить про різноманітність поглядів учених на визначення змісту терміна «збутова діяльність», а саме як:

1) процес (процес доведення товару від виробника до споживача; процес просування готової продукції на ринок; процес організації торгової діяльності; процес маркетингової діяльності; дистрибуція – процеси організації оптимального руху продукції за ефективними каналами розподілу);

2) систему (система заходів щодо ефективного переміщення продукції; система організації продажу товару, його доставка споживачу та післяпродажне обслуговування; система формування попиту, стимулювання збуту та організації товарного обміну);

3) функцію управління (організація товарного обміну задля одержання прибутку; організація процесів щодо забезпечення максимальної вигоди торговельної угоди з урахуванням вимог споживачів);

4) вид діяльності (вид організаційно-економічної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності реалізації продукції);

5) комплекс маркетингових дій і заходів (комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу; складова комплексу маркетингових заходів [2].

Таким чином, на основі виконаного аналізу наукових джерел виявлено, що, як правило, збутова діяльність ототожнюється з поняттям «збут» і розуміється як сукупність процесів формування попиту й ефективних каналів розподілу, організації маркетингових комунікацій, дистрибуції, продажу готової продукції з метою одержання прибутку та задоволення потреб споживачів. При цьому слід відзначити, що більшість авторів вважають маркетингову діяльність ширшим і більш комплексним поняттям, тоді як збутова діяльність є результируючим компонентом маркетингової діяльності. Так, деякі науковці розглядають поняття «збутова діяльність» у вузькому розумінні як процес постачання товару від виробника до споживача, тобто з точки зору логістики. Погоджуючись із необхідністю відокремлення складових маркетингової діяльності, уточнення суті та із важливістю її ролі й значення у системі менеджменту підприємства, вважаємо за доцільне узагальнити теоретичні підходи до тлумачення даної категорії. Під маркетинговою діяльністю дослідники здебільшого розуміють:

1) діяльність (вид діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну; широка діяльність, яка покликана пристосувати виробництво до вимог ринку; творча управлінська діяльність у системі маркетингу; складова виробничозбутова діяльність; діяльність, яка пов'язана із здійсненням функцій маркетингу);

2) процес (процес виявлення, максимізації та задоволення споживчого попиту; сукупність можливостей або дій підприємства);

3) систему управління (система планування, ціноутворення, просування; система управління виробничо-збутовою діяльністю, що заснована на комплексному аналізі ринку;

4) філософію управління;

5) управлінську концепцію;

6) поєднання точної науки та мистецтва тощо.

Серед основних принципів маркетингової діяльності підприємства можна вказати такі: інноваційний підхід, програмно-цільове управління, орієнтація на попит, поєднання методів кількісного та якісного аналізу ринку, єдність інформаційного і фізичного маркетингу, тотальне управління маркетингом, електронний маркетинг, логістична модель організації, перетворення маркетингу на центр прибутку, пріоритетне кадрове забезпечення тощо[1].

На сучасному етапі процес трансформації пропонується розглядати як складову системи управління організаційними змінами з різних позицій, а саме: інноваційного розвитку різних видів економічної діяльності; економічної та інформаційної безпеки; зміни парадигми логістичного менеджменту у напрямі застосування клієнтоорієнтованого підходу; перетворень логістичних і маркетингових систем в умовах мережевої, цифрової та зеленої економіки у контексті збалансованого сталого розвитку; модернізації організаційної культури в епоху діджиталізації. Отже, трансформацію пропонується трактувати як якісні перетворення маркетингової системи підприємства, що уможливило перехід на принципово новий рівень її функціонування й розвитку, який здійснюється послідовно та безперервно на всіх етапах. Тобто під цією науковою категорією розуміється процес переходу маркетингової системи у якісно новий

стан відповідно до сучасних викликів: глобалізація, цифровізація, кластеризація економіки, клієнтоцентричність. В останнє десятиріччя відбувається радикальна трансформація концепції маркетингу в напрямі індивідуального підходу до клієнта, суть якого полягає в реалізації заходів не масового, а індивідуального маркетингу, що концентрується насамперед на потребах споживачів. Це означає зміну традиційного маркетингу, із концентрацією на просуванні, спрямованому на обрані групи споживачів, але не означає повного відхилення самої концепції маркетингу-міх. Одним із інноваційних підходів є маркетинг взаємовідносин, заснований на формуванні та розвитку довготривалих партнерських відносин зі споживачами. Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні суті й змісту поняття «стратегічне управління маркетинговою діяльністю» з урахуванням специфіки функціонування підприємств агропромислового комплексу та науково-методичному обґрунтуванні сучасної парадигми маркетингового менеджменту аграрних і агропереробних підприємств у контексті реалізації стратегії повоєнної модернізації національної економіки України.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. 260 с.
2. Чухрай Н. І., Млинко І. Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 24-34.
3. Кобець Д. Л. Формування системи маркетингового управління промисловими підприємствами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2024. Вип. 7(2). С. 206-208.

Юлія Бакай

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,

Іван Скрипниченко

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

МАРКЕТИНГ І СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ

Соціальні медіа як новий простір існування споживачів володіє своїми особливостями, що відрізняють їх від інших медіа, відповідно, методи роботи в них також відрізняються від традиційних. Незважаючи на величезну кількість можливостей у соціальних мережах, підприємців щоразу більше турбуватиме питання: «Що робити, щоб наш малий бізнес помітили?». Насправді, найважливішим критерієм успіху маркетингу в соціальних мережах є відсутність

страху виходити за рамки та креативити. У першу чергу, в стрічці новин людина зупинить свій погляд на яскравій візуалці, потім – на провокативному або смисловому слогані, а вже тоді на тексті.

Social media marketing (SMM) – процес залучення трафіку та уваги до бренду або продукту через соціальні платформи. Це комплекс заходів по використанню соціальних медіа в якості каналів для просування компаній і вирішення інших бізнес-завдань. [1]

Правильно сформулювавши мету, гармонійно оформивши сторінку в соціальній мережі і постійно спілкуючись з аудиторією, залучити можна клієнтів. Причому за менші гроші, ніж з контекстною рекламою або SEO. Хороший текст, доповнений картинками, відповіді на питання, трохи гумору і корисної інформації – і все. Клієнт не просто купить щось, але і розповість про це друзям і залишить відгук. Як результат, група буде наповнена потенційними і реальними покупцями[1].

Алгоритм просування продукту в соціальних мережах

1. Визначення завдань

Існує три рівні цілей:

-Бізнес завдання (збільшити продажі, розширити асортимент і т.д.).
Визначення того, що бізнес отримає через певний проміжок часу.

-Маркетингові завдання (збільшити впізнаваність бренду, кількість відвідувань на сайті, підвищити рівень лояльності до компанії, зацікавленість і т.д.).
Визначення способів досягнення поставленої задачі.

-Завдання для соцмереж (продажі, консультації, проінформувати певну кількість людей про вашу компанію, залучення “лідерів думок” і т.д.).
Роль соціальних мереж у просуванні.

Аналіз обраної ніші. Необхідно проаналізувати діяльність конкурентів в соціальних мережах: подивіться якого плану і на яку тематику вони розміщують “пости”, як часто це роблять і який отримують відгук від підписників. Також важливо відзначити, як швидко вони реагують на відгуки та коментарі. Головним завданням аналізу обраної ніші у тому, що потрібно зрозуміти чим живе і дихає клієнт. У цьому допоможуть ось такі питання:

-Які саме проблеми клієнта може вирішити Ваш товар / послуга?

-Які у клієнта є інтереси і хобі, захоплення?

-До чого він прагне? Що є метою? Можливо, це достаток? Або публічне визнання?

-Що він хоче змінити в своєму житті?

-Які цінності та пріоритети він ставить в житті на перше місце? Що для нього важливіше за все?

-Чи є певний сленг у вашого клієнта? Почувши який, він би зміг звернути увагу на Ваш товар / послугу?

-Чим живе? Які місця відвідує? Що переглядає? На які спільноти підписаний? Як проводить вільний час?[3]

3. Створення контент-плану.

Контент-план, або план публікацій, – спеціальний документ, у якому відповідно до обраної стратегії просування викладено, як часто і який саме

контент повинен публікуватися в популярних соціальних медіа від імені компанії. Як правило, окремий контент-план складається для кожної групи чи сторінки компанії в кожній із соціальних мереж.[2]

Контент-план для соціальних мереж прийнято складати на 1 календарний місяць, рідше застосовуються підходи, коли такий план складається на 1 або 2 тижні. У розробленому плані контент поділяється на кілька типів у залежності від того, якої мети за його допомогою потрібно досягти. Наприклад, найбільш поширений варіант із поділом контенту для соціальних мереж на корисний та інформаційно-розважальний, на призначений залучити користувачів і на вузькоспеціалізований.

Отже, соціальні мережі – це велике коло для діяльності та розвитку бізнесу, в мережі Інтернет зацікавлений клієнт може легко знайти та дізнатися потрібну інформацію.

Якщо підсумувати, то сторінка (група, паблік) в соціальній мережі – це живий канал, який дає можливість не тільки безпосередньо продавати та спілкуватись з безпосереднім покупцем, але і створювати позитивний імідж.

Список використаних джерел

1. How social media changed the world of URL: <https://www.redsharkdigital.com/news/how-social-media-has-changed-the-marketing-world>
2. History of marketing in social networks URL: <https://thepaymentsassociation.org/article/the-history-of-social-media-marketing/>.

Сергій Романчук

кандидат технічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

КОНКУРЕНТНІ СИЛИ І МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Конкуренти фірми, компанії є одним з елементів мікросередовища маркетингу. Але цей елемент є дуже важливим. В умовах ринкової економіки, фірма, здійснюючи свої функції, постійно знаходиться в конкурентному середовищі, що характеризується наявністю деякого числа незалежних покупців і продавців, які мають право і можливість вільно функціонувати на ринку або покидати його.

Конкурент – особа, група осіб, підприємство, що змагаються за досягнення ідентичної мети володіння тими самими ресурсами, благами сектором ринку тощо[1].

Конкурентоспроможність виробника (фірми) являє собою відносну характеристику, що відбиває відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника - конкурента як по ступені задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності виробничої діяльності.

Для проведення аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі використовують методику, яка дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер та рівень конкурентної боротьби. Результати аналізу дозволяють розробити стратегію, відповідну до загальної ситуації в галузі та прийняти рішення щодо доцільності інвестиції на розширення діяльності компанії в даній галузі.

Згідно з дослідженням відомого англійського вченого М.Е. Портера стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати 5 конкурентними силами. Власне взаємодія п'яти основних сил конкуренції і визначає потенціал рентабельності підприємства.

Стратегія конкуренції передбачає позиціонування на ринку для максимального використання ознак, що відрізняють фірму від її конкурентів. Звідси випливає, що центральним аспектом у формулюванні стратегії є ретельний аналіз конкуренції. Мета цього аналізу — зрозуміти природу ймовірних змін у стратегії кожного конкурента та успіх цих змін, ймовірну реакцію кожного конкурента на комплекс здійснених стратегічних ходів інших фірм, на сукупність змін у галузі та ширші зміни в зовнішньому середовищі.

У процесі вище описаної роботи виявляються основні, пріоритетні конкуренти фірми (мова йде про конкурентів в галузі), вивченню яких приділяється першорядна увага. Пріоритетні конкуренти визначаються залежно від обраної фірмою стратегії. Основні напрямки пошуку пріоритетних конкурентів такі:

1. Дослідження конкурентноздатності продуктів.

2. Дослідження конкурентноздатності (порівняльної ефективності) маркетингової діяльності.

3. Вивчення конкурентноздатності фірми в цілому.

Завершальним аспектом вивчення конкурентів є аналіз конкурентних позицій фірми на ринку та їх зіставлення з позиціями конкурентів. Подібний аналіз передбачає здійснення таких операцій:

- визначення конкурентних позицій (тобто порівняльних характеристик основних ринкових параметрів фірми та її товару щодо конкурента) фірми на основі вивчення її потенціалу;

- визначення конкурентних позицій основних, пріоритетних конкурентів фірми (визначення їхнього потенціалу, прогнозованої діяльності, природно, утруднено і вимагає залучення методів маркетингової розвідки);

- зіставлення конкурентних можливостей фірми та її конкурентів (пріоритетного конкурента) на основі побудови багатокутника конкурентноздатності[2].

Роль маркетингових досліджень у подібному аналізі неоціненна. Адже ряд показників, що включаються у багатокутник конкуренції, можна одержати з внутрішньої інформації фірми, а також дані маркетингової розвідки щодо конкурентів.

Окремим важливим чинником є конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві., що визначається такими основними принципами:

-конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшень, нововведень та перемін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому.

-конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати.

-підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і кінчаючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються у відношенні здатності зберігати довгочасну дію. Такі переваги дають: вартість основних фондів, які діють у фірмі, порядок у поводженні з власністю, і розраховані на разове використання проектні концепції. Всі такі переваги легко скопіювати.

-підтримання переваг в кінці кінців вимагає глобального підходу до стратегії. Фірма не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти.

Формування маркетингових стратегій - один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу маркетингу. Здійснення маркетингових аналізів для подальшої розробки цілей, опрацювання стратегій, приводить до найкращих результатів. Це досить складна річ в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ маркетингу, накопичення і розгляд даних усіх результатів про діяльність підприємства, важливо проводити на динамічній основі. Дотримання основних вимог до маркетингового аналізу (точність, послідовність, системність виконання) дає змогу на кожному відрізку часу мати необхідну інформацію для контролю або коригування маркетингової стратегії.

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи - це ті фактори, аналіз яких передують розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми; вихідні елементи - це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові - товар, ціну, збут та просування. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємо узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності фірми. Її вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію і потенціал. Стратегію можна розглядати як комплексний план для здійснення місії підприємства.

Вибір стратегії недиференційованого, диференційованого або концентрованого маркетингу залежить від стадії життєвого циклу товару. На стадії

впровадження і зростання можливе ефективне застосування стратегії недиференційованого маркетингу з метою ініціювання первинного попиту на товар. Із подальшим просуванням товару по життєвому циклу зростає рівень конкуренції і необхідність розширення товарного асортименту (тобто застосування стратегії диференційованого маркетингу) [3].

Недиференційований маркетинг (агрегований, масовий) базується на процесі ринкового агрегування, тобто розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів. Тобто фірма виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їхні відмінності.

Стратегія диференційованого маркетингу, як і стратегія недиференційованого маркетингу, відтворює бажання фірми-виробника задовольнити потреби значної ринкової частки й орієнтується на значний ринковий потенціал. Але на відміну від недиференційованого маркетингу диференційований маркетинг заснований на розподіленні (сегментації) ринку за певними ознаками та виході на декілька ринкових сегментів.

Стратегія диференційованого маркетингу передбачає охоплення декількох сегментів ринку й розроблення для кожного з них окремого комплексу маркетингу. Це зменшує для фірми рівень ризику й негативні економічні наслідки в разі невдачі на якомусь сегменті.

Цільовий, чи концентрований маркетинг орієнтований на вузьку специфічну групу споживачів (сегмент ринку) через спеціалізований комплекс маркетингу, спрямований на задоволення потреб саме цього сегмента. Стратегія цільового маркетингу ефективна насамперед для невеликих чи спеціалізованих підприємств, які виробляють продукцію конкретного призначення в обмеженій кількості.

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення до жахливого рівня конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Адже саме маркетингові стратегії допомагають підприємствам цілеспрямовано просуватися вперед.

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів всіх рівнів управління нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, спонукається розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на всіх ринках[1].

Список використаних джерел

1. Вологін Ю. Становлення та розвиток менеджменту як науки в сучасних умовах ринкової економіки. Молодь і ринок. - 2011. № 8. С. 129-133
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник.-Київ: Лібра, 2012. 712с.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 152 с

Ігор Ніколаєв

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

Єлизавета Гончаренко

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальність 075 «Маркетинг»,

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ SEO ТА SMM ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Сучасний цифровий простір характеризується невідомим зростанням обсягів інформації та загостренням конкуренції за увагу споживача. В умовах динамічного розвитку інтернет-маркетингу ефективні маркетингові комунікації є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Традиційні підходи до просування, які розглядають оптимізацію для пошукових систем (SEO) та маркетинг у соціальних мережах (SMM) як окремі, незалежні інструменти, вже не відповідають вимогам часу. Сьогодні вимагає комплексного підходу, оскільки синергія цих двох каналів може значно посилити їхню ефективність. Актуальність теми полягає у необхідності розробки та впровадження інтегрованих стратегій, що дозволять підвищити видимість бренду, залучити цільову аудиторію, покращити взаємодію з клієнтами та, зрештою, збільшити конверсію в умовах все більш насиченого цифрового ландшафту. Окреме функціонування SEO та SMM призводить до розпорошення зусиль, дублювання контенту та упущених можливостей для досягнення максимального ефекту від маркетингових інвестицій. Таким чином, дослідження інтеграції SEO та SMM є критично важливим для формування ефективних маркетингових стратегій у цифровій економіці.

Останні роки відзначились значним зростанням інтересу до взаємозв'язку між SEO та SMM. Проте, більшість досліджень зосереджуються на впливі соціальних сигналів на ранжування в пошукових системах або на використанні даних SEO для оптимізації SMM-кампаній. Наприклад, роботи таких дослідників, як О.А. Сметанюк, І.В. Причепа, В.В. Мосійчук, розглядають вплив соціальних факторів на пошукову видачу, підкреслюючи роль лайків, репостів та коментарів у покращенні позицій сайту [1]. Однак, недостатньо досліджень присвячено розробці уніфікованих стратегій, які б забезпечували синергетичний ефект від одночасного використання SEO та SMM, охоплюючи всі етапи маркетингової комунікації – від залучення до конверсії та утримання клієнтів.

Метою даного дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо інтеграції SEO та SMM для посилення ефективності маркетингових комунікацій підприємств у цифровому середовищі.

Інтеграція SEO та SMM передбачає синхронізацію маркетингових зусиль,

спрямованих на досягнення спільних стратегічних цілей, відходячи від їхнього дискретного застосування. Цей процес ґрунтується на декількох засадничих принципах [2].

По-перше, спільний контент-маркетинг є фундаментальним елементом інтеграції. Він полягає у продукуванні високоякісного, релевантного та цінного контенту, оптимізованого як для алгоритмів пошукових систем, так і для платформ соціальних мереж. Це передбачає органічне інтегрування ключових слів у заголовки та текстовий масив, адаптацію формату контенту (статті, інфографіка, відеоконтент) до специфічних вимог кожної платформи, а також імплементацію механізмів для соціального шерингу. Пошукові системи високо цінують контент, що демонструє активне поширення у соціальних мережах, трактуючи це як індикатор його цінності та авторитетності. І навпаки, контент, що займає високі позиції у пошуковій видачі, генерує значний органічний трафік, який згодом може бути конвертований у соціальну взаємодію.

По-друге, посилення видимості та трафіку відбувається за рахунок використання соціальних мереж як потужного каналу дистрибуції контенту, що зумовлює розширення його охоплення та генерацію веб-трафіку. Пошукові системи інкорпорують соціальні сигнали (репости, лайки, коментарі) у свої алгоритми ранжування, що опосередковано впливає на позиції сайту. Збільшення якісного трафіку та соціальної взаємодії корелює з вищими позиціями у пошуковій видачі. Контент, що високоефективно ранжується в пошукових системах, стає більш доступним для користувачів, які в подальшому можуть ініціювати його поширення у соціальних мережах, створюючи додаткові соціальні сигнали.

По-третє, побудова авторитету та довіри є невід'ємною складовою. Активна присутність у соціальних мережах, інтерактивна взаємодія з аудиторією та оперативне реагування на запити сприяють формуванню позитивного іміджу бренду та підвищенню його авторитету. Це, своєю чергою, позитивно впливає на SEO, оскільки пошукові системи враховують поведінкові фактори (тривалість перебування на сайті, показник відмов) та репутацію бренду. Бренди з сильною соціальною присутністю, як правило, мають більшу кількість органічних посилань та згадок, що є значущим фактором для SEO.

По-четверте, аналіз даних та оптимізація забезпечується інтеграцією, що дозволяє збирати та агрегувати дані з обох каналів (метрики трафіку з пошукових систем, показники залученості у соціальних мережах, коефіцієнти конверсії) для ідентифікації найбільш ефективних стратегій та подальшої оптимізації кампаній. Аналіз ключових слів, що використовуються користувачами для переходу на сайт з пошуку, може бути використаний для створення більш релевантного контенту для SMM. Аналогічно, успішні SMM-кампанії можуть виявити популярні тематики, які варто розвивати у SEO-оптимізованому контенті.

По-п'яте, для локального бізнесу інтеграція набуває особливої важливості. Оптимізація для Google My Business, імплементація локальних ключових слів у контент та активна присутність у локальних групах соціальних мереж дозволяють ефективно залучати цільову аудиторію. Відгуки у соціальних мережах, на сервісі Google Maps безпосередньо впливають на локальне SEO.

Модель інтегрованої маркетингової стратегії може включати наступні етапи [3]:

Етап 1: Дослідження та планування. Проведення комплексного аудиту існуючої SEO-стратегії та SMM-активності. Системний аналіз цільової аудиторії, конкурентного середовища, пошукових запитів та актуальних трендів у соціальних мережах. Формулювання єдиних стратегічних цілей та показників ефективності.

Етап 2: Розробка контент-стратегії. Створення контент-плану, що враховує вимоги як SEO (релевантні ключові слова, логічна структура, технічна оптимізація), так і SMM (привабливий формат, візуалізація, інтерактивність).

Етап 3: Синхронізація публікацій та просування. Одночасне або послідовне розміщення оптимізованого контенту на веб-ресурсі та у соціальних мережах. Застосування соціальних мереж як каналу для анонсування нового контенту на сайті та генерації трафіку.

Етап 4: Взаємодія та управління репутацією. Активна комунікація з цільовою аудиторією у соціальних мережах, оперативне реагування на коментарі та відгуки. Моніторинг згадок бренду та ефективна робота з негативним контентом.

Етап 5: Аналіз та оптимізація. Систематичний моніторинг ключових показників ефективності (метрики веб-трафіку, конверсії, залученість, охоплення аудиторії, позиції у пошуковій видачі). Аналіз отриманих даних та внесення коректив до реалізованої стратегії.

Отже, Інтеграція SEO та SMM є не просто бажаною, а критично необхідною умовою для посилення маркетингових комунікацій в сучасному цифровому світі. Вона дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли сукупна дія двох інструментів перевищує суму їхніх окремих результатів. Цей підхід забезпечує збільшення видимості бренду, зростання органічного трафіку, підвищення залученості аудиторії, покращення репутації та, в кінцевому підсумку, збільшення конверсії.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці більш деталізованих метрик для оцінки ефективності інтегрованих стратегій, а також на вивченні впливу штучного інтелекту та машинного навчання на оптимізацію цього процесу.

Список використаних джерел:

1. Сметанюк О.А., Причепка І.В., Мосійчук В.В. Social media marketing (SMM) в Україні: особливості та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7943>
2. Коваленко Ю.О., Прохорова Н.В. Інтернет-маркетинг як ефективний спосіб реалізації бізнес-рішень. *Стратегія розвитку України*. 2021. №2. С. 85–90.
3. Alves C. The intersection of video SEO and social media: tactics to win. *Search Engine Journal*. May 16, 2025. URL: <https://www.searchenginejournal.com/intersection-of-video-seo-and-social-media-tactics-to-win/544355>

Марина Семикіна
доктор економічних наук, професор,
Володимир Чайкін,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасному турбулентному середовищі, позначеному безпрецедентними викликами і загрозами, **торговельне підприємництво в Україні** функціонує, розвивається, впроваджує цифрові технології. Війна створює комплексний тиск, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та логістичні аспекти, вимагаючи від бізнесу не просто адаптації, а інноваційного переосмислення своєї діяльності. Глибоке розуміння цих процесів на тлі цифровізації та загроз, пошук дієвих відповідей на виклики є нагальною потребою для всіх учасників ринку – від лідерів компаній до державних регуляторів та науковців.

Аналіз публікацій доводить, що вітчизняні дослідники активно зосереджують увагу на вивченні проблем торговельного сектору [1-3], адже він є одним з найчутливіших до зовнішніх потрясінь, проте водночас надзвичайно важливим для забезпечення життєдіяльності країни та підтримки економічної стабільності, особливо в умовах затяжних криз та кардинальних перетворень.

Метою цього дослідження є комплексний аналіз ключових труднощів, що стоять перед українським торговельним підприємництвом у поточній ситуації загроз, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності, зокрема через призму диджиталізації.

Повномасштабна війна спричинила руйнування ключової інфраструктури, що є опорою торгівлі, а також радикально змінила логістичні маршрути, обсяги та характер споживчого попиту. До цього додається дефіцит кваліфікованих кадрів. Платоспроможність населення знизилася, а масштабна внутрішня та зовнішня міграція, разом із постійною загрозою ракетних ударів, створюють надзвичайно складне операційне поле для торговельних підприємств. У цих умовах бізнес стикається з подвійним викликом: не лише підтримувати життєдіяльність, а й долати значні психологічні та іміджеві ризики. Збереження морального духу персоналу та створення безпечного середовища для клієнтів є дуже важливим, адже неспроможність адаптуватися до воєнних реалій, наприклад, через перебої у роботі чи загрози, неминуче підриває довіру та завдає шкоди репутації торговельному підприємству (компанії).

Паралельно з цим, глобальні тенденції **диджиталізації економіки** та зростання вимог до сервісу змушують бізнес прискорювати адаптацію до нових форматів взаємодії зі споживачами. Це включає розвиток омніканальних продажів, де цифрові платформи стають невід'ємною частиною торгової

стратегії. У таких умовах, забезпечення стабільного функціонування та розвитку торговельних підприємств є життєво необхідним для підтримки економічної стійкості держави, забезпечення потреб населення та збереження робочих місць.

В умовах, коли традиційні механізми ведення бізнесу під загрозою, **диджиталізація виступає як потужний каталізатор розвитку та адаптації**. Вона дозволяє торговельному підприємництву трансформувати виклики війни у можливості для зростання. Наприклад, проблему **руйнування логістичних ланцюгів** та втрати ринків можна частково компенсувати за рахунок **цифрових платформ для пошуку альтернативних постачальників та розширення географії онлайн-продажів**. Це мінімізує залежність від фізичної інфраструктури та відкриває нові канали збуту.

Економічна нестабільність, що проявляється у коливанні курсу валют та інфляції, може бути пом'якшена завдяки **цифровим інструментам фінансового аналізу та хеджування ризиків**, що дозволяють оперативно реагувати на зміни та оптимізувати витрати.

Зменшення платоспроможності населення вимагає від бізнесу гнучкості. **Цифровізація дозволяє сегментувати ринок**, пропонувати персоніфіковані акції та створювати онлайн-сервіси, що забезпечують доступні товари та стимулюють внутрішній попит через зручні та безпечні цифрові канали.

Енергетична залежність може бути частково подолана шляхом **впровадження розумних систем енергоменеджменту**, що контролюють споживання в торговельних об'єктах, а також розвитку онлайн-продажів, які зменшують потребу у фізичних торгових площах з високим енергоспоживанням.

Кіберзагрози, що є невід'ємною частиною цифрового світу, вимагають **посилення кіберзахисту** та регулярного тренування персоналу для безпечного використання цифрових інструментів. Систематичне резервне копіювання даних та інвестиції в сучасні системи безпеки є обов'язковими для збереження операційної цілісності.

Навіть такі проблеми, як **корупція та бюрократія**, можуть бути ослаблені завдяки **цифровізації державних послуг для бізнесу**. Прозорі онлайн-платформи для реєстрації, ліцензування та звітності значно спрощують взаємодію з державою та зменшують простір для "неформальних платежів".

Протидія **тіньовій економіці** також може бути посилена завдяки **цифровому контролю та аналізу транзакцій**, а також податковим стимулам для легалізації бізнесу, що використовує цифрові фінансові інструменти.

Нарешті, **складність регуляторних процедур** може бути мінімізована через **цифровізацію та уніфікацію** дозволів та ліцензування, створення "єдиного вікна" для взаємодії бізнесу з державними органами онлайн.

Для ефективного подолання викликів та використання можливостей диджиталізації необхідна тісна **координація зусиль між бізнесом та державою**.

Під час війни ця координація проявляється у **швидкому реагуванні**. Держава може оперативного надавати цифрові платформи для пільгових кредитів, грантів та податкових послаблень, а також спрощувати логістичні процедури, надаючи "зелені коридори" для життєво важливих поставок через цифрові системи дозволів. Торговельне підприємництво, у свою чергу, має активно

співпрацювати з державними цифровими реєстрами та платформами, надавати достовірну інформацію про потреби, адаптувати свої операційні процеси до воєнних реалій, використовуючи онлайн-інструменти, та брати участь у соціальних ініціативах для підтримки населення через цифрові канали зв'язку. Така взаємодія забезпечує базові потреби громадян, підтримує економічну активність та мінімізує втрати, пришвидшуючи реакцію на кризи завдяки цифровій взаємодії.

На нашу думку, у період післявоєнного відновлення економіки, координація зусиль між бізнесом та державою буде зосереджена на **стратегічному розвитку та відбудові, орієнтованій на цифровізацію**. Держава має створити сприятливий інвестиційний клімат, розробити програми стимулювання торгівлі з акцентом на електронну комерцію та цифрові інновації, відновити зруйновану інфраструктуру, інтегруючи "розумні" рішення, забезпечити доступ до фінансування та спростити регуляторні процедури шляхом їх повної диджиталізації. Важливою буде підтримка локальних виробників через онлайн-платформи та інтеграція українського бізнесу у світові цифрові ринки.

Торговельне підприємництво, зі свого боку, на етапі відбудови економіки після війни, має активно брати участь у відновленні, впроваджувати цифрові інновації, інвестувати в модернізацію процесів, розвивати нові онлайн-формати торгівлі та створювати робочі місця, що відповідають вимогам цифрової економіки. Спільна взаємодія держави та бізнесу, що базується на широкому використанні диджиталізації, дозволить не лише відновити, а й суттєво модернізувати торговельну галузь, зробивши її більш стійкою, інноваційною та конкурентоспроможною.

Список використаних джерел

1. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №4. С. 94-102.

2. Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В. Системні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану. *Товари і ринки*. 2024. № 3 (51). С. 4–23. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)01)

3. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

4. Семикіна М., Запірченко Л., Дмитришин Б., Нісфоян С. Адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів: інструменти діагностики, логістичні стратегії, електронна комерція. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. Вип. (1), 16–26.

Данило Луцюк

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»

Анастасія Слободенюк

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ НЮАНСИ ПРОЦЕСІВ ПРОДАЖУ

В умовах посилення конкуренції між торговельними підприємствами суттєво підвищується роль психологічного впливу на покупців з метою спонукання їх до здійснення купівлі товарів, що є предметом психології торгівлі. Основним завданням психології продажу товарів є вивчення психічних явищ, які виникають у покупців і працівників магазину в процесі купівлі-продажу товарів. Продаж товару складається з декількох етапів. Розглянемо етапи продажу товарів та роль психологічних впливів на кожному з них.

Будь-який продаж починається з зустрічі покупця. У своїх професійних діях продавці повинні керуватися принципами моральності й ентузіазму. Це ті найважливіші якості, які їм вкрай потрібні. Без ентузіазму, енергійності, динамічності неможливо створити сприятливу для встановлення відносин з покупцями атмосферу. Важливою передумовою для встановлення контакту служить перше враження, яке складається в покупця від продавця з початку спілкування. Певну роль тут відіграють зовнішність: одяг, зачіска, постава, манери продавця. Уже від того, як продавець підійшов до покупця, як повернувся і що сказав при цьому, залежить його перша оцінка. Привітання, а також запитання продавця про бажання що-небудь купити, може послужити основою для встановлення з покупцем контакту[2].

Наступним етапом є виявлення потреби. Виявлення потреби — важлива фаза в акті продажу, для здійснення якої необхідна наявність особливих психологічних якостей у продавця. Вдалий продаж ґрунтується на людських потребах, тобто врешті-решт ми купуємо не товари чи послуги, а задоволення бажань і потреб, які вони забезпечують.

Важливим етапом є вивчення мотивів купівель. Мотив купівлі — це обґрунтоване рішення придбати той чи інший товар. Продавець повинен вміти визначати мотиви, якими керується покупець при виборі товару. Запропонований продавцем товар повинен задовольняти цю потребу. При цьому треба враховувати відмінності в потребах залежно від статі, віку, професії, складу характеру покупця. Між потребами і мотивами купівлі існує досить тісний зв'язок. Коли йдеться про задоволення життєвих потреб людей, то мотиви купівель стосуються споживної вартості товарів. Серед мотивів купівель важливе місце має бажання виділитися, привернути увагу. Покупці, керуючись цим міркуванням, намагаються купити дещо особливе, що підкреслювало б їхню зовнішність.

Після виявлення мотивів купівлі настає етап аргументації товару. Даний етап, як правило, здійснюється в один прийом, однак з методичних міркувань його можна розділити на дві частини. Перша частина пов'язана з наведенням доводів, друга — з показом, який здійснюється відповідно до методу продажу товару. При аргументації товару слід дотримуватися певних правил: не треба використовувати з самого початку найсильнішу аргументацію, але це не значить, що варто починати з найслабшої; не треба соромитися повторювати найбільш сильні й вирішальні доводи; не варто боятися вказати в ході розмови і недоліки товару.

Важливим етапом є демонстрація товару. Найважливіша мета демонстрування товару полягає в тому, щоб на конкретному прикладі проілюструвати те, про що деколи говориться абстрактно. При демонструванні товару слід керуватися такими принципами: для демонстрування відбираються відповідні солідні товари; лід оволодіти впевненими, швидкими, природними і жвавими рухами і жестами; залучення покупця до участі в демонструванні товару; внесення в демонстрування елементів гри.

Завжди потрібно бути готовим до етапу відповідей на заперечення. Покупці, як правило, висувають три головних види заперечень: Необігрунтовані заперечення, що служать відмовкою. Це заперечення, які найчастіше використовуються, щоб звільнитися від продавця, ввічливо відмовитися від його пропозиції й ухилитися від продовження відносин. Зазвичай вони виникають спочатку зустрічі. Щирі і необгрунтовані заперечення. Тут йдеться не про психологічний захист у прямому значенні, а про думки, яких покупець щиро дотримується, але які насправді є необгрунтованими. Вони базуються на вірі покупця, на уявленнях, які він собі створює про товар, про його властивості. Зазвичай свідчать про хибне знання товарів, про які йдеться. Щирі й обгрунтовані заперечення. Щирі -тому що покупець в них вірить, а обгрунтовані - тому що жоден товар не буває досконалим.

Найважливішим і найприємнішим етапом для продавця є укладення угоди. Укладення угоди — головний момент, який фактично скріплює відносини між продавцем і покупцем, які до цього моменту залишалися усними, номінальними. Тому необхідно побудувати акт продажу відповідно до досягнення кінцевої мети, яка, по суті, визначає й виправдовує ті чи інші методи продажу. Для цього треба добре вивчити умови, необхідні для успішного здійснення цього етапу. Існує кілька прийомів, що сприяють успішному завершенню акту продажу: втрачені переваги; підбиття підсумків; припущення згоди; безпрограшна альтернатива; згода наростаючим підсумком; останнє заперечення та інші[1].

Список використаних джерел

1. Опорний конспект лекцій для вивчення дисципліни "Товарна політика". Тернопіль, 2020. 61 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37738/1/Опорний%20конспект%20лекцій.pdf>

2. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 326 с URL: <https://oldiplus.ua/downloads/263.pdf>

Ігор Ніколаєв

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

Максим Марченко

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальність 075 «Маркетинг»,

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ В ОМНІКАНАЛЬНІЙ ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ: СТРАТЕГІЇ КРОС- КАНАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та зміна споживчої поведінки кардинально трансформують ландшафт сучасної торгівлі. Традиційні моделі ведення бізнесу, що розділяли онлайн- та офлайн-канали, поступаються місцем омніканальному підходу. Суть омніканальності полягає у створенні безперервного та інтегрованого клієнтського досвіду, де споживач може вільно перемикатися між різними точками контакту (фізичні магазини, веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, контакт-центри), отримуючи при цьому єдиний і послідовний сервіс. У цьому контексті електронна комерція виступає не просто як один з каналів продажу, а як центральний елемент інтегрованої екосистеми, що вимагає переосмислення традиційних стратегій управління асортиментом та взаємодії з клієнтами [1].

Актуальність дослідження зумовлена кількома факторами: по-перше, посиленням конкуренції на ринку електронної комерції, що змушує компанії шукати нові шляхи залучення та утримання клієнтів. По-друге, зростаючими очікуваннями споживачів щодо персоналізації, швидкості та зручності покупки незалежно від каналу взаємодії. По-третє, необхідністю оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням товарними запасами, логістикою та обслуговуванням клієнтів у складних омніканальних структурах. Неefективна інтеграція каналів призводить до втрати даних про клієнтів, дублювання зусиль, зниження задоволеності покупців та, як наслідок, до фінансових втрат. Таким чином, розробка та впровадження ефективних стратегій крос-канальної інтеграції в омніканальній електронній комерції є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних торговельних підприємств.

Серед українських дослідників проблематика електронної комерції та омніканальності знаходить своє відображення у працях М. Андрєян, І. Пономаренка, І. Височин, А. Хмари, О. Коротун, С. Збирита, А. Мартинюка та інших науковців [1–3]. Вони висвітлюють аспекти управління маркетинговою діяльністю в умовах цифрової трансформації, особливості формування споживчої поведінки в інтернеті та стратегії розвитку електронної комерції в Україні. Однак, комплексних досліджень, що поєднують специфіку управління

асортиментом та крос-канальну взаємодію з клієнтами в контексті омніканальної електронної комерції, з урахуванням практичного впровадження конкретних стратегій, залишається недостатньо.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо ефективного управління асортиментом та оптимізації взаємодії з клієнтами шляхом впровадження стратегій крос-канальної інтеграції в омніканальній електронній комерції.

Омніканальна електронна комерція вимагає принципово нового підходу до управління асортиментом. Це вже не просто оптимізація товарних запасів чи категорійний менеджмент, а скоріше динамічне балансування пропозиції з огляду на переваги та поведінку клієнтів у різних точках контакту. Ключовим стає використання єдиної системи управління даними про продукт, яка дозволяє підтримувати актуальну та узгоджену інформацію про товари (ціни, наявність, описи, зображення) в усіх онлайн- та офлайн-каналах. Це не тільки покращує клієнтський досвід, але й значно спрощує внутрішні операції. Крім того, стратегії управління асортиментом в омніканальності передбачають: персоналізацію асортименту; оптимізацію SKU (Stock Keeping Unit); прогнозування попиту [2].

Персоналізація асортименту передбачає, що на основі даних про попередні покупки, перегляди та взаємодію з брендом через різні канали, система може формувати індивідуальні товарні пропозиції для кожного клієнта, що значно підвищує ймовірність покупки. Це досягається за допомогою систем рекомендацій на базі ШІ та машинного навчання.

Оптимізація SKU на кожному каналі, або ефективно омніканальне управління асортиментом, передбачає аналіз – які товари найкраще продаються онлайн, які – офлайн, а які потребують спеціальних умов для крос-канальних продажів (наприклад, "купи онлайн, забери в магазині").

Прогнозування попиту полягає у тому, що завдяки інтеграції даних з усіх каналів, компанії можуть отримувати більш точні прогнози попиту, що дозволяє оптимізувати запаси, знизити витрати на зберігання та мінімізувати дефіцит товару.

Взаємодія з клієнтами в омніканальній електронній комерції перетворюється на безперервний діалог, де кожен канал є частиною єдиного цілого. Основними стратегіями крос-канальної інтеграції для взаємодії з клієнтами є [3]:

1. Єдиний профіль клієнта (Single Customer View), що передбачає збір та інтеграцію даних про клієнта з усіх точок контакту (онлайн-покупки, відвідування магазину, звернення до кол-центру, взаємодія в соцмережах), а отже дозволяє створити цілісне уявлення про його уподобання, історію покупок та поведінку. Це є основою для персоналізованих комунікацій та пропозицій.

2. Безшовний перехід між каналами, який полягає у тому, що клієнт має можливість почати взаємодію в одному каналі (наприклад, додати товар у кошик на сайті) і продовжити її в іншому (завершити покупку через мобільний додаток або забрати замовлення в фізичному магазині). Це вимагає інтеграції систем

управління замовленнями (OMS) та CRM-систем.

3. Персоналізовані комунікації, які означають, що на основі єдиного профілю клієнта компанії можуть надсилати релевантні та своєчасні повідомлення (email, SMS, push-повідомлення в додатку), які відповідають поточному етапу його "подорожі" та інтересам. Це включає нагадування про покинуті кошики, спеціальні пропозиції на основі попередніх покупок, інформацію про наявність товару в найближчому магазині.

4. Крос-канальне обслуговування клієнтів, що передбачає можливість отримати підтримку через будь-який зручний канал (чат-бот на сайті, телефон, соціальні мережі), при цьому оператор повинен мати доступ до повної історії взаємодії клієнта.

5. Синхронізація програм лояльності, яка передбачає, що бонуси, знижки та акції повинні бути доступні та враховуватися незалежно від того, де клієнт здійснює покупку – онлайн чи офлайн.

Виклики впровадження таких стратегій включають складність інтеграції різнорідних IT-систем, необхідність зміни організаційної культури та навчання персоналу, а також питання безпеки та конфіденційності даних клієнтів. Однак успішна реалізація цих стратегій дозволяє не тільки підвищити продажі та прибутковість, але й суттєво зміцнити лояльність клієнтів та створити стійку конкурентну перевагу.

Впровадження стратегій крос-канальної інтеграції в омніканальній електронній комерції є визначальним фактором успіху для сучасних торговельних підприємств. Ефективне управління асортиментом, що ґрунтується на єдиній інформаційній базі та персоналізованих підходах, у поєднанні з безшовною взаємодією з клієнтами через усі доступні канали, дозволяє не тільки оптимізувати операційні процеси, але й значно підвищити задоволеність та лояльність споживачів. Дослідження підтверджує, що омніканальність – це не просто модний тренд, а необхідна умова для виживання та процвітання на конкурентному ринку електронної комерції. Ключовими елементами успіху є технологічна інтеграція, клієнтоцентричний підхід та гнучкість у реагуванні на постійно змінювані потреби споживачів.

Список використаних джерел

1. Андрєян М.В., Пономаренко І.В. Цифровий маркетинг як ключовий елемент маркетингових комунікацій. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., Полтава, 23–24 лист. 2023 р. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 10–12.

2. Височин І., Хмара А. 2022. Омніканальність у підвищенні дохідності в ритейлі. *Scientia fructuosa*. 2021. № 6. С. 89–98. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)07)

3. Коротун О., Збирит С., Мартинюк А. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>

Юрій Бондарчук,
к. іст. наук, доцент
Евеліна Коваль,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
Центральноукраїнський національний технічний університет
м.Кропивницький

ПОНЯТТЯ КІБЕРБУЛІНГУ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

Актуальність вивчення проблеми кібербулінгу проявляється в таких аспектах. По-перше: зростання доступності Інтернету та мережевих технологій для спілкування створює нові можливості для проявів агресії, насильства та цькування. По-друге: можливість анонімного перебування в мережі дозволяє кіберкривдникам почувати себе безкарними та уникати відповідальності за свої вчинки. По-третє: законодавство України та країн Європи не встигає за стрімким розвитком комунікаційних технологій і тому це ускладнює боротьбу з кіберзлочинністю. Важливими також є психологічні та соціальні наслідки цькування в мережі Інтернет. Кібербулінг має серйозні наслідки для психічного здоров'я жертв та викликають їх соціальну ізоляцію.

В сучасних наукових дослідженнях існує декілька визначень поняттю «кібербулінг». Відсутність загальноприйнятої дефініції даного поняття пов'язане із тим, що в діючому законодавстві відсутнє визначення поняття «кібербулінг».[1]

Не дивлячись на цю прогалину в науковій спільноті є спроби дати всебічне визначення поняттю «кібербулінг». Так, адвокат Наталія Коваленко дає таке визначення поняттю. «Кібербулінг – це один із різновидів булінгу, із застосуванням цифрових технологій. Він може відбуватися в соціальних мережах, платформах обміну повідомленнями (месенджерах), ігрових платформах та мобільних телефонах. Це неодноразова поведінка, спрямована на залякування, провокування гніву чи приниження тих, проти кого він спрямований»[2].

В науковій літературі можна зустріти ще декілька дефініцій. Так, дослідниця Л. А. Найдьонова пропонує наступне визначення даного поняття «Кібербулінг – це новітня форма агресії, що передбачає жорстокі дії з метою дошкулити, нашкодити, принизити людину з використанням інформаційно-комунікаційних засобів: мобільних телефонів, електронної пошти, соціальних мереж тощо»[3, с. 2].

На відміну від традиційного булінгу, кібербулінг має низку особливостей та ознак, що роблять його більш руйнівним. Серед ознак та особливостей кібербулінгу ми виділяємо наступні:

1) Анонімність. Часто булери залишаються анонімними, що дозволяє їм почуватися безкарними і продовжувати свої дії;

2) Масовість. Образи та погрози можуть швидко поширюватися в мережі, досягаючи великої аудиторії і завдаючи ще більшої шкоди репутації жертви;

3) Доступність. Для участі в кібербулінгу не потрібні спеціальні знання або навички, що робить його доступним для великої кількості людей;

4) Постійність. Жертва кібербулінгу може відчувати постійний тиск, оскільки образливі повідомлення та матеріали можуть зберігатися в мережі тривалий час.

Відповідно до поданих ознак можна сформулювати визначення поняття «кібербулінг». Кібербулінг (кіберцькування) - це свідоме і повторюване використання цифрових технологій для завдання психологічної шкоди іншій особі.

Кібербулінг проявляється по різному. В США та країнах Європи виділяють вісім типів кібербулінгу, що були запропоновані дослідницями Робін Ковальські, С'юзан Лімбер і Патріцією Агатстон, «а саме: флеймінг, нападки, зведення наклепів, самозванство, ошуканство, остракізм, кіберпереслідування та хеппіслеппінг. З часом стали виділяти ще такі типи кібербулінгу як: персонація, наклеп, кіберсталкінг, публічне викриття [3, с. 14–17].

Зупинимось на деяких із видів кібербулінгу.

Флеймінг (від англ. *flaming* – полум'яний, запальний) – це різновид кібербулінгу, який характеризується обміном короткими, гнівними та емоційно забарвленими повідомленнями між двома або більше учасниками онлайн-спілкування. Ці повідомлення зазвичай містять образи, приниження, погрози або провокаційні висловлювання, спрямовані на провокування конфлікту і ескалації негативних емоцій.

Киберсталкінг – систематичне переслідування жертви в мережі, відстеження її активності, збір інформації про неї.

Нападки – це будь-які дії, спрямовані на заподіяння психологічної шкоди іншій людині через використання цифрових технологій. Це може бути різноманітна онлайн-поведінка, яка має на меті принизити, залякати, образити або ізолювати жертву.

Кіберпереслідування – це навмисне і повторюване використання цифрових технологій для переслідування, залякування або загрози іншій особі. Це форма кібербулінгу, яка часто має більш тривалий і систематичний характер.

Хеппіслеппінг (від англ. *happy slapping*) – це особливо жорстокий різновид кібербулінгу, який поєднує в собі фізичне насильство, психологічне приниження та публічну демонстрацію жорстокості. Проявляється у вигляді фото-відеозйомки насилля над жертвою та демонстрація цих матеріалів в мережі.

Персонація – це цілеспрямоване створення образливих та принизливих повідомлень, які прямо атакують особистість жертви, її вразливі місця та індивідуальні особливості. Це як створити зброю, спеціально заточену під конкретну ціль.

Відповідно можна зробити висновок про різноманіття способів проявляти насилля із застосуванням можливостей цифрового середовища

Жертвами кібербулінгу можуть стати люди будь-якого віку, але найчастіше страждають підлітки та молодь. Піддаються переслідуванню ті, хто має низьку самооцінку, відчуває соціальну ізоляцію або має якісь відмінності від інших.

Кібербулінг несе серйозні загрози для психічного здоров'я жертв цькування, включаючи:

- Депресію та тривогу. Постійна психологічна напруга може призвести до розвитку депресії, тривожних розладів і навіть думок про суїцид;
- Зниження самооцінки. Жертви кібербулінгу часто відчують себе безпомічними, непотрібними і негідними;
- Соціальну ізоляцію. Бажання уникнути подальших образ і принижень може призвести до того, що жертва відмовиться від спілкування з друзями і рідними;
- Проблеми зі здоров'ям. Хронічний стрес, пов'язаний з кібербулінгом, може негативно вплинути на фізичне здоров'я жертви.

Кібербулінг є серйозною соціальною проблемою, яка потребує комплексного вирішення. Розуміння його природи, форм прояву та наслідків є першим кроком на шляху до ефективної боротьби з цим явищем.

Список використаних джерел:

1. Конвенція про захист осіб у зв'язку із автоматизованою обробкою персональних даних. Ратифіковано Законом від 06.07.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_326#Text
2. Коваленко Н. Протидія кібербулінгу: суб'єкти реагування та механізми захисту порушених прав дитини. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/protydiya-kiberbulingu-sub-yekty-reaguvannya-ta-mehanizmy-zahystu-porushenyh-prav-dytyny>
3. Найдьонова Л. А. Кібер-булінг, або агресія в Інтернеті: способи розпізнання і захист дитини : метод. рекомендації. Київ, 2011. Вип. 4. 34 с.