МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ:

теоретичні і практичні аспекти

Збірник матеріалів

X студентської конференції

Одеса, 2026 р.

УДК 658 (043.2)

ББК 65.29

Актуальні проблеми менеджменту: матеріали X студентської конференції, травень 2026 р. – Одеса, ОНЕУ, 2026. – с. 79

Редакційний комітет:

Кузнецова І.О. – д.е.н., проф. (відпов. за випуск)

Піскун А. В. – к.е.н., доцент

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою.

ЗМІСТ

Аркушенко К. А., Москалюк Г. О. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні репутації сучасних компаній……6

Атанасов І. К., Кузнецова І. О., Хетагурова Д. О. Процес формування стратегії розвитку підприємства ринку зерна……...……8

Бондаковська В. Р., Балабаш О. С. Управління іміджем підприємства ритейлу……10

Бондарева І. О., Карпенко Ю. В. Основні підходи до трактування поняття технології управління діяльністю підприємства…….....12

Гадевич К. М., Єсіна О. Г. Франчайзинг як інструмент розширення бізнесу: виклики та можливості……..14

Глусь Д. С., Бровкіна Ю. О., Бізнес-ідея як інструмент розвитку підприємства……...18

Глусь Д. С., Єсіна О. Г. Роль трансферу технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств……20

Грицанюк Н. М., Кузнецова І. О. Класифікація каналів збуту та їх особливості…..…22

Дойчев Є. А., Карпенко Ю. В. Основні етапи процесу управління розвитком підприємства……...25

Долгозвяга А. М., Зварич Л. В. Електронне постачання як інструмент оптимізації закупівель……27

Дроздова Є. С., Кублікова Т. Б. Сутність поняття «Стратегічний розвиток підприємства»……29

Єргієва Т., Кузнецова І. О. Тенденції розвитку транспортно-логістичної галузі України……32

Калмакан В. О., Москалюк Г. О. Особливості управління підприємствами у сфері консалтингу в умовах війни……..…….34

Клейнер І. А., Єсіна О. Г. Використання лізингу як інструменту фінансування для малих та середніх підприємств……...……..37

Колєсніченко Т. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства……...…….…39

Крамчанінова А. О., Кузнецова І. О. Особливості стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі…….…41

Криворот Є. О., Єсіна О. Г. Комбіновані моделі трансферу технологій на основі ліцензування, лізингу та франчайзингу…….……..43

Криворот Є. О., Кузнецова І. О. Поняття, сутність та значення стратегії розвитку підприємства……...46

Лебеденко В. О., Горбатюк В. В. Ефективні управлінські комунікації як інструмент мотивації персоналу……...……48

Марченко В. В., Зварич Л. В. Проблеми та критерії вибору постачальників у закупівельній логістиці…….…….50

Мелешко І. М., Москалюк Г. О. Роль корпоративної культури у реалізації КСВ……..53

Мельничук О. А., Карпенко Ю. В. Оцінювання результативності діяльності харчового підприємства…….…55

Мищенко О. О., Балабаш О. С. Тенденції розвитку будівельної галузі України……58

Петрунько А. Р., Кузнецова І. О. Сучасні підходи до систематизації конкурентних переваг підприємства……60

Проценко А. О., Горбатюк В. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, особливості та види……63

Сакара І. А., Карпенко Ю. В. Формування конкурентних переваг логістичного підприємства як суб'єкта сфери послуг……...……65

Тищук А. С., Москалюк Г. О. Омніканальний підхід до управління збутовою діяльністю підприємства в цифрову епоху……..67

Тодорова Н. В., Карпенко Ю. В. Методи управління витратами діяльності організації……69

Устуянова Д. П., Зварич Л. В. Цифрові платформи як інструмент організації глобальних вантажних перевезень……...72

Чебан Ю. І., Горбатюк В. В. Мотивація персоналу як ключова функція менеджменту……..74

Феленюк О. І., Кузнецова І. О. Теоретичні основи управління результативністю діяльності підприємства……...……76

Аркушенко К.А.
здобувачка 26 групи ФМОІТ
наук. кер. к.е.н., доцент Москалюк Г. О.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ РЕПУТАЦІЇ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі нематеріальних активів у сучасному бізнес-середовищі. В умовах глобальної конкуренції, цифрової прозорості інформації та посилення суспільних очікувань щодо етичної поведінки бізнесу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перетворюється на один із ключових стратегічних інструментів формування та зміцнення ділової репутації компаній. Особливо важливим це питання є для українських підприємств, які діють в умовах воєнного часу, економічної нестабільності, енергетичної кризи та необхідності відновлення довіри як внутрішніх, так і міжнародних стейкхолдерів. Сьогодні споживачі, інвестори та працівники все частіше роблять вибір на користь компаній, які демонструють реальну соціальну та екологічну відповідальність.

Метою дослідження є розкриття ролі корпоративної соціальної відповідальності у формуванні репутації сучасних компаній. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати теоретичні основи взаємозв'язку КСВ і репутації; виявити ключові механізми впливу КСВ на різні групи стейкхолдерів; розглянути практичний досвід провідних українських та зарубіжних компаній; визначити основні умови та рекомендації щодо ефективного використання КСВ як репутаційного інструменту.

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як добровільна діяльність бізнесу, спрямована на врахування інтересів суспільства, працівників, навколишнього середовища, споживачів та інших зацікавлених сторін понад вимоги чинного законодавства. Репутація компанії є узагальненою оцінкою її діяльності всіма стейкхолдерами і виступає одним з найцінніших нематеріальних активів. Вона безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, інвестиційну привабливість, можливість залучати та утримувати кваліфікований персонал, а також на загальну стійкість бізнесу в умовах криз і невизначеності.

Наукові дослідження підтверджують прямий позитивний вплив КСВ на репутаційні показники підприємств [1; 2]. Системне впровадження принципів соціальної відповідальності сприяє підвищенню рівня довіри споживачів, покращенню внутрішньої корпоративної культури, зниженню репутаційних ризиків і зміцненню відносин з державними органами, громадськістю та бізнес-партнерами. Компанії, які активно реалізують програми КСВ в екологічній, соціальній та економічній сферах, як правило, демонструють кращі результати в

репутаційних рейтингах і мають вищу ринкову вартість порівняно з конкурентами.

В Україні ефективними прикладами використання КСВ для зміцнення репутації є компанії «Метінвест», ДТЕК, «Нова Пошта», «ПриватБанк» та «Ашан». Під час повномасштабного вторгнення російської федерації ці компанії реалізували масштабні соціальні, гуманітарні, волонтерські та екологічні проєкти: від допомоги ЗСУ та вимушеним переселенцям до відновлення інфраструктури та підтримки освіти. Такі дії суттєво підвищили рівень суспільної довіри до цих брендів. У світовій практиці лідерами залишаються компанії Patagonia, Unilever та Lego Group, які інтегрували принципи КСВ у свою бізнес-модель і отримали високу репутацію серед споживачів.

Водночас слід зазначити, що формальне або імітаційне впровадження КСВ (так званий greenwashing чи socialwashing) призводить до зворотного ефекту – швидкої втрати довіри, поширення негативної інформації в соціальних мережах і значних репутаційних втрат. Тому КСВ має бути щирою, прозорою та стратегічно обґрунтованою [3].

Для максимізації репутаційного ефекту корпоративна соціальна відповідальність повинна бути інтегрована в загальну стратегію розвитку компанії. Важливими умовами є регулярна публікація нефінансової звітності, проведення незалежного аудиту соціальних проєктів, активна комунікація зі стейкхолдерами та постійний моніторинг результатів. Тільки за таких умов КСВ перетворюється на потужне джерело довгострокової конкурентної переваги.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність є ефективним стратегічним інструментом формування позитивної репутації сучасних компаній. В умовах сучасних економічних, соціальних і воєнних викликів системне та щире впровадження принципів КСВ дозволяє не лише зміцнити довіру стейкхолдерів, а й забезпечити стійкий розвиток бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Білан О. С. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2016. Вип. 21. С. 45-52. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rarpsu_2016_21_9 (дата звернення: 10.05.2026).

2. Лінгур Л. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та*

суспільство. 2023. № 49. С. 68-75. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2295 (дата звернення: 08.05.2026).

3. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник.* 2023. № 3 (82). С. 118-127. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1172.pdf (дата звернення: 10.05.2026).

Атанасов І. К., бакалавр 43 гр., ФМОІТ
Наук. керівник д.е.н., професор Кузнецова І.О.,
викладач Хетагурова Д.О.

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РИНКУ ЗЕРНА

В умовах воєнної невизначеності та трансформацій формування обґрунтованої стратегії розвитку набуває критичного значення для підприємств зернового ринку України. Зерновий ринок є системоутворювальним для національної економіки. За даними [1], Україна входить до десятки найбільших світових експортерів пшениці та кукурудзи. Водночас підприємства галузі стикаються з логістичними обмеженнями, коливанням цін, необхідністю технологічного оновлення. За таких умов наукове обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку є особливо актуальним.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що стратегія розвитку підприємства є довгостроковою програмою дій, спрямованою на досягнення конкурентних переваг із врахуванням змін зовнішнього середовища. І. Ансофф визначає стратегічне управління як діяльність, що забезпечує взаємовідносини між організацією та середовищем у відповідності до її внутрішніх можливостей [2].

Для підприємств важливою метою використання стратегічного управління через пошук засобів підвищення ефективності функціонування, закріплення конкурентних переваг та їх адаптацію до змін в середовищах. На нашу думку, процес стратегічного управління підприємств повинен бути випереджувальним не тільки через реакцію на зміни, а й через спробу вплинути на події для забезпечення довготривалої життєдіяльності в змінних умовах.

Враховуючи здобутки вчених, на нашу думку доцільно запропонувати власну інтерпретацію процесу формування стратегії розвитку підприємств ринку зерна, що складається із наступних етапів, продемонстрованих на рис.1.

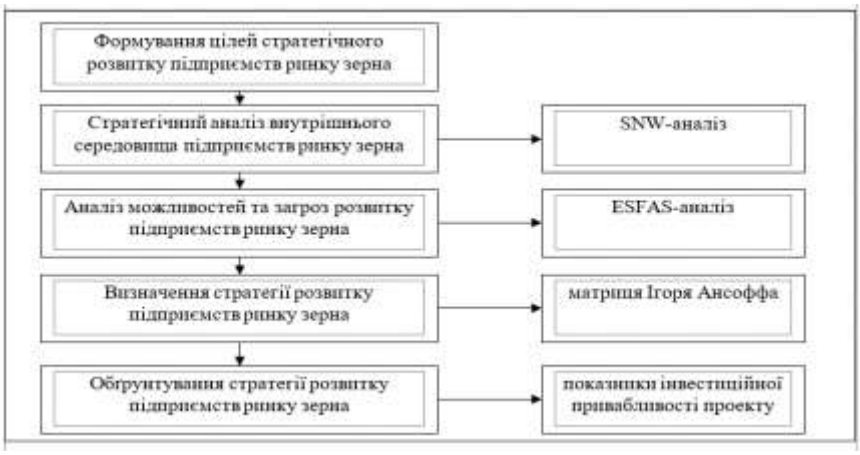


рис. 1. Модель формування стратегії розвитку підприємств на ринку зерна
Джерело: побудовано автором

Наведена модель демонструє комплексний підхід до формування стратегії розвитку підприємств зернового ринку: від постановки цілей до їх економічного обґрунтування. Модель поєднує класичні методи стратегічного аналізу з практичними інструментами оцінки інвестиційної ефективності. Це забезпечує системність, послідовність та адаптивність стратегічного управління, що є критично важливим для підприємств у галузі в залежності від зовнішніх факторів.

Запропонована модель відрізняє від наявних застосуванням методу Ігоря Ансоффа з метою окреслення пріоритетних напрямів розвитку підприємств на ринку зерна.

В результаті обґрунтування стратегії розвитку підприємства ринку зерна ТОВ «ТАЙМ ОФ ТІМ» на основі матриці І. Ансоффа першочерговою визначено стратегію «Проникнення на ринок», яка передбачає зміцнення позицій підприємства на вже існуючому зерновому ринку.

Ключовим напрямом є розвиток власних хлібоприймальних підприємств: розбудова нових потужностей та модернізація діючих. Пріоритетним заходом для ТОВ «ТАЙМ ОФ ТІМ» виділено встановлення зерносушарок, що підвищує якість зерна, скорочує втрати при зберіганні та посилює конкурентоспроможність продукції. Серед інших стратегічних напрямів розвитку підприємств ринку зерна на основі матриці Ансоффа виділено оптимізацію логістики через Дунайські порти, вихід на ринки Африки та Азії, впровадження точного землеробства, розвиток органічного виробництва та перехід до продуктів з доданою вартістю.

Проведене дослідження підтвердило, що ринок зерна має значний потенціал для зміцнення конкурентних позицій. Комплексний стратегічний аналіз дозволив обґрунтувати стратегію «Проникнення на ринок» як першочергову, з перспективою переходу до стратегій розвитку ринку та диверсифікації. Реалізація стратегії на засадах модернізації інфраструктури, оптимізації логістичних процесів

та технологічного оновлення забезпечить стратегічний розвиток підприємства ТОВ «ТАЙМ ОФ ТІМ».

Список використаних джерел:

1. Україна увійшла до десятки лідерів світового виробництва пшениці у 2024 році. URL: https://agroreview.com/content/roslyny/ukrayina-uvijshla-desyatky-lideriv-svitovogo/.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. К. : Наукова думка, 2009. 512 с.

Бондаковська В. Р.
«073 Менеджмент», 4 курс, 11 група, ЦЗФН
Наук. керівник – к.е.н., доцент Балабаш О. С.

УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА РИТЕЙЛУ

У сучасних умовах конкурентної боротьби важливим фактором успішної діяльності підприємства є формування позитивного іміджу, який впливає на рівень лояльності споживачів та конкурентоспроможність торговельної мережі. Одним із напрямів покращення іміджу підприємства продуктового ритейлу є оптимізація торгового простору, що сприяє підвищенню ефективності обслуговування покупців, збільшенню товарообігу та прибутковості магазину.

За даними досліджень поведінки споживачів, понад 80% покупців пересуваються торговельним залом переважно по зовнішньому периметру, а найбільша частина покупок здійснюється у перших зонах руху покупця [1]. У зв’язку з цим під час організації торговельного простору доцільно використовувати елементи мерчандайзингу, зокрема правило «зворотного годинника» та правило «золотого трикутника».

Правило «зворотного годинника» передбачає рух покупців торговельним залом проти годинникової стрілки вздовж зовнішнього периметра магазину, тому товари, розташовані у цих зонах, мають вищий рівень продажів. Правило «золотого трикутника» ґрунтується на формуванні маршруту між входом до магазину, товарами повсякденного попиту та касовою зоною. Збільшення площі такого трикутника сприяє проходженню покупців через більшу частину торговельного залу та стимулює здійснення імпульсних покупок [2].

Схема діючої організації торговельного простору ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Схема організації торговельного простору до оптимізації

З метою оптимізації торговельного простору ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запропоновано здійснити перестановку молочного відділу та відділу тортів і тістечок. Запропоноване перепланування дозволяє розширити площу «золотого трикутника» та збільшити маршрут руху покупців торговельним залом.

Схема оптимізованого торговельного простору ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведена на рисунку 1.2.

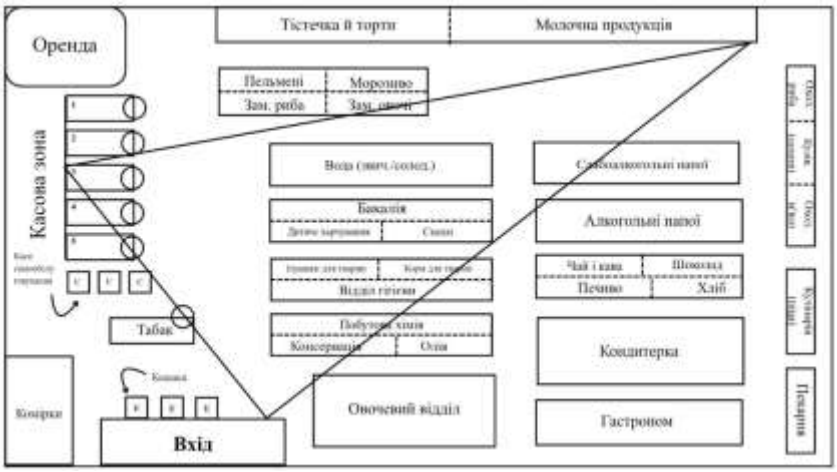


Рис. 1.2. Схема організації торгового простору після оптимізації

Джерела: схеми побудовано автором самостійно

Після впровадження запропонованих змін маршрут покупців додатково охоплює проходи між відділами побутової хімії, гігієнічних товарів, кондитерських виробів та напоїв, що сприяє підвищенню відвідуваності окремих торговельних зон та збільшенню ймовірності здійснення імпульсних покупок. Раціональне розміщення товарів повсякденного попиту по зовнішньому периметру торговельного залу забезпечує краще ознайомлення покупців з асортиментом магазину та підвищує ефективність використання торгової площі.

Список використаних джерел

1. Бичікова Л.А. Мерчандайзинг як інструмент отримання додаткового прибутку та досягнення конкурентних переваг // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – No 5.

2. Шимко О.В. Мерчандайзинг у системі управління торговельним підприємством. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 383–3

Бондарева І.О.
бакалавр, ЦЗВФН
Наук. керівник Карпенко Ю.В.
к.е.н., доцент

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні технології управління адаптуються до умов середовища та удосконалюються за рахунок нового інструментарію, що в кінцевому висліді дозволяє покращити виконання основних управлінських операцій. Незважаючи на те, що в багатьох наукових доробках наголошується на актуальності використання технологій управління, серед науковців відсутня спільність дослідницьких поглядів на сутність даного поняття. Отже питання тлумачення сутності поняття технології управління залишається достатньо спірним.

Метою дослідження є вивчення основних наукових підходів до визначення сутності технології управління та вибір найбільш ґрунтовного з них.

В межах першого з наукових підходів технологія управління тлумачиться як комплекс інструментарію виконання управлінських операцій. Так, автором [1, с.26] зазначається доцільність розгляду технології управління як сукупності методів та процедур, що застосовуються задля організації та контролю управлінського процесу чи його окремих операцій. Автор наділяє технологію управління функціями розробки оптимальних стратегій, розподілу ресурсів, а також прийняття управлінських рішень. Основною метою застосування управлінської технології науковець називає раціоналізацію управлінського процесу за рахунок застосування інструментарію, методів та процедур.

Погоджуючись в цілому з авторським описом цілі використання управлінських технологій зазначимо, що наведене трактування фактично ставить в один ряд технологію та процес управління, підміняючи одне поняття іншим.

Технологія управління має допоміжний характер та надає можливість спростити управлінські процеси або окремі їх операції.

Технологія управління на думку дослідників [2, с.98] є сукупністю формалізованих знань щодо реалізації процесу управління. Вона визначає структуру управлінських операцій, інформаційні потоки на операціях, а також методи їх обробки, сукупність засобів технічного характеру та вимоги до персоналу щодо певного рівня знань в сфері застосування управлінських технологій. Підкреслюючи інформаційний характер технології управління, дослідники не вважають доцільним ототожнювати технологію управління та технологію прийняття управлінських рішень, оскільки останнє радше є результатом використання управлінської технології, ніж її складовою.

Суто на прийняття управлінських рішень орієнтує технологію управління наступний науковий підхід. Так, автором [3, с.378] зазначається, що технологія управління є процесом, що реалізується в межах управлінських функцій шляхом прийняття управлінських рішень з застосуванням методів та процедур. В основі процесу лежать знання, досвід та інтуїція керівника, а кінцевим результатом є досягнення встановлених цілей. Дослідник вказує на наявність і інших шляхів реалізації технології управління, проте прояв через управлінські рішення є найбільш розповсюдженим. Він включає збір та систематизацію даних, встановлення певних завдань, що здійснюється шляхом залучення фахового управлінського персоналу.

На нашу думку технологія управління та технологія прийняття управлінських рішень не є тотожними так само як і процес управління не є процесом прийняття управлінських рішень. Вони співвідносяться між собою як ціле та часткове.

В межах іншого наукового підходу технологія управління тлумачиться як сукупність управлінських засобів для досягнення цілей підприємства. Зокрема, авторами [4] зазначається, що її варто розуміти як комплекс управлінських прийомів та способів досягнення запланованих організацією цілей. Основними складовими управлінської технології дослідники виділяють способи та процедури збирання та обробки даних, знання законів управління та їх дію на різних рівнях організації, а також засоби впливу на робітників.

На нашу думку відбувається певна підміна понять: задля досягнення цілей організації остання розроблює стратегію розвитку, а технологія управління в силу свого допоміжного характеру є засобом спрощення реалізації управлінських процесів, проте вона не може їх замінити, тобто технологія не дорівнює стратегії управління.

Таким чином, більш змістовним є перший підхід, відповідно до якого технологія управління розглядається як сукупність формалізованих знань щодо реалізації процесу управління та визначає структуру операцій, дані та методи їх

обробки, сукупність засобів технічного характеру та вимоги до фахового персоналу. Дане визначення не порушує цілісної системи усталених знань щодо сутності процесу управління, підкреслює допоміжний характер технології управління відносно управлінського процесу та дає уявлення про змістовне наповнення технології управління.

Список використаних джерел

1. Перерва І.М. Сутність і місце технології управління в системі управління підприємством. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. №5-6. 2023. С. 23-28.

2. Кузнецова І. О., Балабаш О. С. Технологія управління бізнес-процесами туристичних підприємств: концептуальні засади та інструментарій формалізації. *Науковий вісник ОНЕУ*. № 12 (337). 2025. С. 96-103.

3. Кривдик В. І. Сутність і види технологій управління, та ї х місце у сучасній безпекології. *Український журнал прикладної економіки*. Том 6. № 1. 2021. С. 375 – 384.

4. Вінярчик Г., Лучка А. Сучасні управлінські технології. *Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями антикризового управління*». ЗУНУ, 2023. https://surl.li/wvhlat

Гадевич К.М., 43 гр. ФМОІТ
наук. керівник – ст. викладач Єсіна О. Г.

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасному економічному середовищі франчайзинг є ефективним інструментом розвитку бізнесу, що поєднує можливості масштабування та збереження контролю над діяльністю мережі. Він дозволяє оптимізувати витрати, залучати інвестиції та використовувати стандартизовані бізнес-процеси для забезпечення стабільної якості реалізації продукції й послуг. Водночас функціонування франчайзингової системи супроводжується ризиками сторін, пов’язаними з контролем й розвитком діяльності, дотриманням стандартів і координацією взаємодії в мережі.

Згідно з [1], франчайзинг – це договірні відносини, у яких франчизодавець надає підтримку через ноу-хау та навчання персоналу, а франчизоодержувач веде бізнес під спільним брендом і інвестує власні ресурси у розвиток підприємства.

Відповідно до статті 1 проекту Закону України «Про франчайзинг» [2], франчайзинг є видом бізнес-партнерства, при якому одна сторона передає іншій

готовий комплекс прав та ресурсів для ведення підприємницької діяльності під власним брендом, і визначаються наступні суб'єкти франчайзингової діяльності:

– Франчайзер (англ. franchisor) – це суб'єкт підприємницької діяльності (юридична або фізична особа), який є власником комплексу виключних прав, зокрема на торгову марку, фірмове найменування, технології, ноу-хау, обладнання та комерційну інформацію, і передає право їх використання іншій стороні на підставі договору.

– Франчайзі (англ. franchisee) – це суб'єкт підприємницької діяльності, який на підставі договору отримує від франчайзера право використовувати франшизу для здійснення господарської діяльності, зокрема продажу товарів або надання послуг, із застосуванням наданих ресурсів і стандартів.

Згідно з п. 3 ч. (6) ст. 1 Регламенту ЄС № 4087/88 [2], договір франчайзингу передбачає, що франчайзер за фінансову винагороду надає франчайзі право використовувати франшизу для продажу товарів або надання послуг. Франшиза розглядається як пакет прав інтелектуальної та промислової власності, що включає торговельні марки, символіку, патенти, авторські права та ноу-хау, необхідні для ведення бізнесу.

Франчайзинг ґрунтується на нормах Цивільного та Господарського кодексів, а також законах про захист споживачів, оподаткування та антимонопольне регулювання. На практиці це цивільно-правовий договір, що дозволяє франчайзеру контролювати стандарти діяльності франчайзі та поширювати бренд на нові ринки без значних витрат.

Інструментарій франчайзингу включає договір із визначеними правами, обов'язками сторін та оплатою паушального внеску або роялті, бренд із торговою маркою, логотипом і стандартами обслуговування для єдності мережі, стандартизовану бізнес-модель й технології для запуску бізнесу, маркетингові програми, навчання та консалтинг із управління, фінансів і обслуговування клієнтів, контроль якості через перевірки й аудит, цифрові інструменти для автоматизації та управління мережею, а також систему постачання і логістики для стабільності діяльності франчайзі.

Франчайзинг є важливим інструментом розвитку бізнесу, який дозволяє компаніям масштабувати свою діяльність і виходити на нові ринки без значного збільшення власних ресурсів. Він відкриває перед франчайзером низку можливостей, зокрема швидке розширення мережі, підвищення впізнаваності бренду та оптимізацію операційних процесів. Водночас такий підхід несе певні ризики, пов'язані з контролем якості, управлінням партнерськими відносинами та захистом інтелектуальної власності. Балансування між цими аспектами та стратегічне планування розвитку франчайзингової моделі є ключовим для забезпечення стабільного зростання компанії, що детально відображено в табл.1.

Таким чином, на нашу думку для управління франчайзинговою мережею франчайзер повинен регулярно перевіряти фінансову та організаційну спроможність партнерів, встановлювати чіткі робочі інструкції та контрольні показники, проводити регулярні тренінги та перевірки точності виконання стандартів, а також оперативно реагувати й вирішувати проблеми через прямий контакт і підтримку франчайзі. Одночасно важливо відстежувати дотримання брендбуку та правил з використання торгової марки, щоб уникнути втрати репутації. Такий підхід дозволяє швидко масштабувати бізнес й мінімізувати конкретні ризики, що реально впливають системний контроль роботи мережі.

Таблиця 1

Можливості та виклики франчайзингової моделі бізнесу для франчайзера

Можливості	Виклики
– Зниження підприємницьких ризиків завдяки перевіреній моделі – Доступ до готової бізнес-моделі, технологій і процесів – Навчання, консалтинг і підтримка франчайзера – Маркетингова та рекламна підтримка – Швидкий вихід на ринок і формування клієнтської бази – Налагоджена система постачання – Доступ до перевірених управлінських рішень	– Фінансові зобов'язання (паушальний внесок, роялті) – Обмеження управлінської автономії – Залежність від корпоративних стандартів і бренду – Обмеження у впровадженні власних інновацій – Ризик втрати інвестицій при припиненні договору – Обмеження у виборі постачальників та ціноутворенні

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 4]

Для франчайзі франчайзинг забезпечує можливість відразу розпочати роботу на перевіреній бізнес-моделі з підтримкою франчайзера, що зменшує стартові ризики та пришвидшує освоєння ринку. Водночас він накладає конкретні зобов'язання щодо дотримання стандартів, ведення обліку діяльності та підтримки репутації бренду, що вимагає системного підходу й дисципліни в управлінні обраним бізнесом. Оцінка цих аспектів дозволяє франчайзі приймати обґрунтовані рішення щодо участі в мережі, що детально відображено в табл. 2.

Таблиця 2

Можливості та виклики франчайзингової моделі бізнесу для франчайзі

Можливості	Виклики
– Швидке розширення мережі без значних інвестицій – Зростання впізнаваності бренду – Стабільні доходи (паушальні внески, роялті) – Вихід на нові ринки та сегменти – Залучення локальних інвестицій – Оптимізація витрат на розвиток мережі – Формування партнерської мережі	– Ризик репутаційних втрат через дії франчайзі – Порушення умов договору та недобросовісна поведінка партнерів – Ризик несанкціонованого використання бренду – Складність контролю та координації мережі – Різний рівень розвитку та ефективності точок – Ускладнення впровадження інновацій – Ризик копіювання бізнес-моделі після завершення співпраці

Джерело: створено автором на основі [1; 3; 4]

Отже, для забезпечення ефективного поєднання можливостей і ризиків франчайзі необхідно здійснювати систематичний контроль фінансових показників та витрат, забезпечувати дотримання операційних стандартів і корпоративних правил, а також оперативно вирішувати питання управління персоналом та логістикою. Необхідним є планування маркетингових й промоційних заходів відповідно до корпоративної стратегії та адаптація бізнес-процесів до локальних умов ринку і попиту на продукцію чи послуги. Такий комплексний підхід сприяє мінімізації фінансових та репутаційних ризиків, запобігає порушенням договірних зобов'язань і забезпечує стабільність діяльності, формування довгострокових відносин із франчайзером.

Список використаних джерел

1. Недогібченко Є. Г. Франчайзинг: закордонний досвід. *Теорія і практика*. 2019. № 2 (106). С. 39-45. URL: https://surl.lu/yirvsa (дата звернення: 14.03.2026).
2. Про франчайзинг: Проєкт Закону України від 21.12.2017 р. № 7531 / Верховна Рада України. URL: https://surl.li/nhtnrw (дата звернення: 14.03.2026).
3. Присвітла О. В. Франчайзинг: сутність та організаційний порядок відображення партнерських відносин. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 78-82. URL: https://surl.li/osrrdd (дата звернення: 14.03.2026).
4. Зубайр А. Д., Тітомир Л. А. Франчайзинг як ефективний інструмент менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 315-319. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-43 (дата звернення: 15.03.2026).

Глусь Д. С., 43 гр.
наук. керівник – к.е.н., доцент Бровкіна Ю. О.

БІЗНЕС-ІДЕЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі жорсткої конкуренції, нестабільної економіки та постійних технологічних змін, тому змушені шукати нові підходи до розвитку та підвищувати ефективність своєї діяльності. Додатковим викликом є швидка зміна потреб споживачів і зростання вимог до якості товарів і послуг. У таких умовах саме бізнес-ідея стає основою змін, оскільки вона задає напрям розвитку підприємства, визначає його здатність адаптуватися до зовнішніх змін і сприяє збереженню конкурентоспроможності.

Бізнес-ідея – це чітко сформульована концепція створення нової діяльності або вдосконалення вже існуючого бізнесу з метою отримання прибутку. Вона повинна мати конкретну мету, обґрунтування та можливість практичної реалізації, адже не кожен задум є повноцінною бізнес-ідеєю без належної деталізації.

Роль бізнес-ідеї є визначальною, адже саме з неї починається створення і розвиток бізнесу. Вона визначає, у якому напрямі працюватиме підприємство, як буде організована його діяльність і чи зможе воно приносити прибуток. Тобто бізнес-ідея є стартовою точкою для планування, аналізу ринку та подальшої реалізації проєкту [1].

Значення бізнес-ідеї не обмежується початковим етапом створення бізнесу. Вона є важливим чинником інноваційного розвитку на кожній стадії життєвого циклу компанії, оскільки сприяє створенню нових або вдосконаленню існуючих продуктів і послуг відповідно до змін у технологіях і потребах споживачів, що дозволяє формувати споживчу цінність і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Окрім цього, бізнес-ідея виступає основою стратегічних змін, оскільки її формування та оцінка передують прийняттю управлінських рішень щодо напрямів розвитку підприємства. Вона також створює передумови для виходу на нові ринки через виявлення нових потреб і сегментів споживачів [2].

Розвиток бізнес-ідеї від зародження до реалізації є послідовним процесом, що передбачає перехід від концепції до практичного результату та включає такі етапи:

– генерація ідеї – формування ідеї на основі знань, досвіду, інтересів і аналізу потреб ринку із застосуванням таких методів, як аналогія, інверсія, «мозковий штурм» тощо;

– аналіз – оцінка життєздатності ідеї через дослідження попиту, конкурентного середовища, ринкових тенденцій, визначення витрат, можливих доходів і ризиків;

– планування – розробка бізнес-плану, що визначає цілі, стратегію, організаційні аспекти, необхідні ресурси та джерела фінансування;

– реалізація – практичне впровадження ідеї, створення продукту або послуги, вихід на ринок та організація діяльності підприємства;

– оцінка ефективності – аналіз результатів діяльності шляхом порівняння запланованих і фактичних показників з подальшим коригуванням або масштабуванням ідеї [3].

Успішність бізнес-ідеї визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на те, чи вдасться її реалізувати та перетворити на прибуткову діяльність. До ключових умов належать:

– відповідність ринку – орієнтація на реальні потреби споживачів, урахування попиту, купівельної спроможності та ринкових тенденцій;

– ресурсне забезпечення – наявність і доступність фінансових, матеріальних, технологічних і трудових ресурсів, необхідних для реалізації ідеї;

– фінансова доцільність – економічна доцільність ідеї, тобто її здатність покривати витрати та приносити прибуток з урахуванням можливих фінансових ризиків;

– стратегічна узгодженість – відповідність ідеї зовнішнім умовам функціонування та внутрішнім можливостям підприємства, її узгодженість з довгостроковими цілями розвитку [4].

Отже, бізнес-ідея є ключовим чинником створення та розвитку підприємства, визначаючи його зміст і можливості подальшого зростання. Її ефективність залежить від послідовної реалізації етапів впровадження, від здатності враховувати ринкові умови, ресурсні можливості, фінансові обмеження та стратегічні цілі. Важливу роль відіграє орієнтація на потреби споживачів і здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Комплексний підхід до формування й реалізації бізнес-ідеї сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та створює передумови для його стійкого розвитку в умовах динамічного середовища.

Список використаних джерел

1. Бізнес-ідеї. Що це і як їх генерувати? URL: https://7dreamsport.ua/blog/bznes-de-shcho-tse--yak-kh-generuvati/ (дата звернення: 04.05.2026)

2. Ahmad N. A., Rasul M. S., Othman N., Jalaludin N. A. Generating Entrepreneurial Ideas for Business Development. Sustainability. 2022. № 14 (9), 4905. URL: https://doi.org/10.3390/su14094905 (дата звернення: 04.05.2026)

3. Болтянська Л. О., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Вибір ідеї та фінансування стартапів. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).

Мелітополь: ТДАТУ. 2021. № 1 (43). С. 5–11. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17065 (дата звернення: 04.05.2026)

4. Uford I. C. Sources of Business Ideas. Basics of Entrepreneurship for Tertiary Institutions. Uyo, Nigeria: Robertminder International Limited. 2020. №6. P. 70–84. URL: https://www.researchgate.net/publication/345396293_Sources_of_Business_Ideas (дата звернення: 04.05.2026)

Глусь Д. С., 43 гр. ФМОІТ
наук. керівник – ст. викладач Єсіна О. Г.

РОЛЬ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізованої економіки, що характеризується інтенсивною цифровою трансформацією та загостренням конкурентної боротьби, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває системного значення. У цих умовах ключовим чинником стає здатність підприємств оперативно впроваджувати інноваційні рішення та ефективно використовувати наявні ресурси.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність забезпечувати стійкі позиції на ринку завдяки формуванню та реалізації конкурентних переваг, що дозволяють ефективно протидіяти впливу конкурентів у визначеному часовому періоді [1]. У цьому контексті трансфер технологій виступає одним із базових механізмів формування конкурентних переваг, оскільки забезпечує доступ до нових знань, технологічних рішень і управлінських практик. Трансфер технологій передбачає передачу результатів наукових досліджень від розробників до суб’єктів господарювання з метою їх практичного використання. Такий процес здійснюється на договірних засадах і охоплює як комерційні форми (ліцензування, продаж патентів, передача ноу-хау), так і некомерційні (спільні дослідження, грантові програми).

Ефективність трансферу технологій визначається сукупністю організаційних, економічних та інституційних чинників. Серед них важливе місце посідають оцінювання технологічного потенціалу, аналіз ринкового попиту, рівень розвитку інноваційної інфраструктури, а також захист прав інтелектуальної власності. Значущим є також рівень технологічної готовності підприємств і наявність кваліфікованого кадрового забезпечення.

Вплив трансферу технологій на конкурентоспроможність проявляється через підвищення ефективності виробництва, оптимізацію витрат та активізацію

інноваційної діяльності. Використання сучасних технологічних рішень дозволяє підприємствам раціональніше використовувати ресурси, підвищувати продуктивність і забезпечувати зростання прибутковості. Окремо слід відзначити вплив на якість продукції, що безпосередньо визначає ринкові позиції підприємства [2].

Практичні приклади впровадження трансферу технологій в Україні демонструють його стратегічне значення. У аграрному секторі впровадження сучасних агротехнологій сприяє підвищенню ефективності виробництва та адаптації до європейських стандартів. В енергетичній сфері трансфер технологій забезпечує модернізацію інфраструктури та підвищення енергоефективності підприємств. В IT-галузі доступ до міжнародних цифрових рішень сприяє інтеграції українських компаній у глобальні інноваційні екосистеми. У промисловості міжнародна співпраця дозволяє модернізувати виробництво та розширювати ринки збуту [3].

Окреме значення має розвиток інноваційних екосистем, що включає технопарки, центри трансферу технологій та інноваційні хаби. Такі структури забезпечують інституційну підтримку інноваційної діяльності та скорочують час впровадження нових технологій у виробництво.

Важливим чинником є також розвиток людського капіталу, який визначає здатність підприємств до адаптації нових технологій. Підготовка фахівців у сфері інноваційного менеджменту, захисту інтелектуальної власності та комерціалізації технологій є необхідною умовою ефективного функціонування інноваційної системи. Сучасні тенденції розвитку трансферу технологій включають посилення ролі цифрових технологій, розвиток штучного інтелекту, автоматизацію виробничих процесів та зростання значення «зелених» технологій. Одночасно актуалізується міжнародна кооперація та інтеграція у глобальні інноваційні мережі.

Разом із тим процес трансферу технологій супроводжується низкою бар’єрів, серед яких висока вартість впровадження технологій, недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності, кадровий дефіцит та обмежена взаємодія між науковими установами та бізнесом. Додатковими перешкодами є недосконаліть правового забезпечення та інформаційні асиметрії.

Підвищення ефективності трансферу технологій потребує комплексного підходу, що включає розвиток інноваційної інфраструктури, удосконалення нормативно-правового середовища, розширення міжнародного співробітництва та формування сприятливих умов для комерціалізації наукових результатів. Важливим є також створення ефективної системи оцінювання результативності інноваційних процесів.

Отже, трансфер технологій є системоутворюючим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки забезпечує впровадження

інновацій, зростання ефективності виробництва та розширення ринкових можливостей. Його розвиток визначається рівнем інституційної зрілості інноваційної системи, якістю взаємодії між наукою та бізнесом і ступенем інтеграції у міжнародний економічний простір.

Список використаних джерел

1. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3813/3733/
2. Мельник Л. Л., Байдак І. І. Міжнародний трансфер технологій і його вплив на організацію виробництва в АПК України. 2024. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.79
3. Корогодова О. О. та ін. Трансфер технологій між ЄС та Україною: проблеми та перспективи розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15275430

Грицанюк Н. М.
наук. кер. д.е.н., професор Кузнецова І.О.
Одеський національний економічний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

У процесі формування збутової стратегії підприємства важливе місце посідає вибір та ефективна організація каналів збуту, які забезпечують доведення продукції до кінцевого споживача. Саме від структури каналів, їх довжини, складу учасників і характеру взаємодії залежить результативність продажів, рівень витрат і швидкість обігу товарів. Дослідження особливостей каналів збуту дозволяє обґрунтувати оптимальні напрями їх формування, підвищити ефективність реалізації продукції та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного середовища.

У дослідженні Слівінської В.В. розглядається вплив різних характеристик каналів на ефективність взаємодії бренду зі споживачами. Автори доводять, що онлайн-канали мають низку суттєвих переваг, зокрема зручність здійснення покупок незалежно від місця перебування та часу. Споживач отримує швидкий доступ до значного обсягу інформації про товар і може легко порівнювати альтернативні пропозиції. Крім того, цінність продукту зростає завдяки можливості створення індивідуалізованих пропозицій з урахуванням потреб клієнтів. Широкий асортимент, персоналізація та швидка доставка сприяють

формуванню лояльності до бренду й розвитку довгострокових відносин із покупцями [1, с. 41-43].

У науковій літературі зазвичай виділяють кілька основних груп каналів збуту: прямі та непрямі [1], активні, пасивні та гібридні [2].

Прямі та непрямі канали. Прямі канали передбачають реалізацію товарів або послуг безпосередньо кінцевому споживачу, без участі посередників. Це можуть бути як офлайн-формати (магазини, відділи продажів), так і онлайн-інструменти (вебсайти, мобільні застосунки). Їх перевага — повний контроль над ціноутворенням, якістю обслуговування та взаємодією з клієнтами, однак вони потребують значних ресурсів для впровадження та підтримки. Непрямі канали базуються на залученні посередників (дистриб'юторів, роздрібних мереж, партнерів). Вони дають змогу швидше розширити ринок збуту або вийти на нові сегменти, але супроводжуються додатковими витратами у вигляді комісій.

Активні та пасивні канали. В активних каналах ініціатором взаємодії виступає компанія (наприклад, прямі продажі, партнерські програми, телефонний маркетинг). Пасивні канали передбачають, що клієнт самостійно приймає рішення про покупку під впливом реклами або рекомендацій (сарафанне радіо, рекламні кампанії).

Гібридні канали поєднують різні підходи — наприклад, одночасне використання власних торгових точок і партнерських мереж.

Окремо варто зазначити класифікацію каналів збуту, запропоновану Ф. Котлером, яка базується на кількості посередників у процесі просування товару від виробника до кінцевого споживача. Цей підхід широко використовується в економічній і маркетинговій літературі та є актуальним і для електронної комерції [3].

Аналіз сучасних підходів до класифікації каналів збуту показує, що традиційні моделі не повною мірою відображають сучасні ринкові умови, особливо з огляду на цифровізацію та інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів. Сьогодні до ключових онлайн-каналів доцільно відносити інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі та мобільні застосунки.

У [4] канали збуту поділяються на:

- офлайн (гіпермаркети, супермаркети, будівельні бази, роздрібні магазини, інноваційні торгові формати);
- онлайн (інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі, мобільні додатки).

Важливим є також розподіл каналів за типом взаємодії з клієнтами: B2B, B2C, B2G**.** Практика показує, що поєднання онлайн- і офлайн-каналів створює синергетичний ефект і сприяє більш повному задоволенню потреб різних груп споживачів.

Сучасні підходи до класифікації каналів збуту потребують розширення з урахуванням цифрової трансформації бізнесу. Традиційні поділи (прямі/непрямі, одно- та багаторівневі) вже не відображають усієї складності ринку. У багатьох випадках межа між онлайн і офлайн каналами є умовною, оскільки компанії активно комбінують їх, формуючи омніканальні стратегії для створення цілісного клієнтського досвіду.



Рис. 1.1. Класифікація каналів збуту

Джерело: [4]

Отже, канали збуту є ключовим елементом формування ефективної збутової стратегії підприємства, оскільки забезпечують зв'язок між виробником і кінцевим споживачем. Проведений аналіз показав, що сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність комплексного використання різних типів каналів — прямих і непрямих, активних і пасивних, а також гібридних моделей. Особливого значення набуває інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, що дозволяє створити безперервний клієнтський досвід і підвищити рівень лояльності споживачів. Водночас цифровізація бізнесу трансформує традиційні підходи до класифікації каналів збуту, сприяючи розвитку омніканальних стратегій. Це потребує від підприємств гнучкості у виборі інструментів реалізації продукції, врахування особливостей цільової аудиторії та здатності швидко адаптуватися до змін конкурентного середовища.

Література:

1.Слівінська В. В. Дослідження каналів розподілу продукції підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Слівінська, Т. Г. Бєлова // Матеріали міжнародної

конференції. - 2013. - С. 41–43. - Режим доступу: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/ 11774

2.Чичкало-Кондрацька І. Б. Маркетинговий аналіз каналів збуту органічної продукції [Електронний ресурс] / І. Б. Чичкало-Кондрацька, І. В. Новицька // Економіка і регіон. - 2021. - № 1(80). - Режим доступу: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/2239

3. Котлер Ф. Основи маркетингу [Текст] / Ф. Котлер. – Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2003. – 800 с.

4. Чирка А. М. Визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки [Електронний ресурс] / А. М. Чирка // Науковий журнал. - 2025. - № 4. - Режим доступу: https://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/cher.2025.4.16 (nti.khai.edu)

Дойчев Є. А., бакалавр 43 гр., ФМОІТ
Наук. керівник - Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Процес управління розвитком підприємства має послідовний багатоетапний характер, проте його наповнення, власне як і визначення сутності поняття управління розвитком в різних авторів відрізняється.

Метою дослідження є встановлення основних етапів процесу управління розвитком підприємства.

Скорочений перелік етапів управління розвитком підприємства подається в науковому джерелі [1, с. 70], а саме: встановлення головних цілей розвитку; розробка принципів управління розвитком; формування функцій для досягнення цілей. Розробка цілей розвитку як бажаних напрямків майбутнього руху організації, визначається відповідно до стану зовнішнього середовища, потенційних можливостей та внутрішніх резервів. Суттєве значення має забезпеченість підприємства різними видами ресурсів. Вважається, що даний етап процесу є одним з головніших, він не може бути реалізований поспіхом. Від детальності планових розрахунків, проведених на даному етапі, залежить визначення реалістичності досягнення цілей, адже всі вони мають бути забезпечені ресурсами. Система цілей має бути такою, що може бути покладена в систему мотивації персоналу підприємства, оскільки персонал є одною з сторін, зацікавлених в розвитку організації.

Дещо обмежено подається перелік етапів управління розвитком в науковому джерелі, зокрема виділяються [2]: оцінка поточного стану організації; вибір одного

з напрямків розвитку; встановлення додаткових пріоритетів розвитку; оцінка обраного напрямку розвитку; розробка плану щодо управління розвитком. Перш ніж обрати один з напрямків розвитку проводиться формування його альтернативних варіантів, а також їх оцінювання з точки зору найбільш важливих параметрів. Далі проміж альтернативних варіантів обирається той, що найкраще відповідає розумінню керівництва щодо перспектив зміни стану організації. Критеріями вибору проміж альтернативних варіантів може бути фактор фінансів та інших ресурсів, часу реалізації, ризиків тощо. Можна припустити, що автор перші чотири етапи пов'язує саме із формуванням стратегії розвитку підприємства, а п'ятий етап – з її реалізацією.

В авторському джерелі [3] зазначається, що даний процес має вміщувати такі етапи: вибір напрямку розвитку; визначення інструментарію здійснення управління розвитком; планування інновацій; адаптація інновацій до умов функціонування підприємства; контроль та коригування. Для етапу планування інновацій притаманний вибір можливих доступних нововведень, порівнюються їх можливі варіанти з точки зору фінансової доступності, ризикованості, прибутковості тощо. Визначаються певні критерії вибору конкретних інновацій та серед альтернативних варіантів обираються найбільш відповідні рішення. Проте жодна інновація не буде реалізована в повній мірі без врахування реальних умов функціонування організації, тому на наступному етапі обрана новація впроваджується безпосередньо у виробничий / сервісний процес. Для цього створюються попередні умови, забезпечується контрольованість процесу впровадження, а також контролюються початкові етапи реалізації ноу-хау.

Інший перелік етапів процесу управління розвитком наводиться в науковому джерелі [4, с.281], що саме включає: діагностику стану підприємства; встановлення обмежень процесу розвитку; виявлення альтернативних варіантів розвитку; оцінка альтернативних варіантів розвитку; кінцевий вибір варіантів розвитку. Оцінювання альтернативних варіантів розвитку має здійснюватися на підставі попереднього вибору критеріїв оцінювання, що можуть включати кошторис витрат, очікуваний прибуток, швидкість впровадження новацій тощо. Альтернативні варіанти оцінюються відповідно до обраних критеріїв, а на останньому етапі кінцевого вибору обирається найбільш доречний варіант.

Більш детальний перелік етапів процесу управління розвитком пропонується в науковому джерелі [5, с.104], зокрема: вибір підходу до управління розвитком; розробка принципів розвитку; визначення об'єкту управління розвитком; формування цілей розвитку; розробка системи управління розвитком та її функцій; вибір методів управління розвитком; формування механізму управління розвитком. Формування механізму управління розвитком є останнім етапом даного процесу, але скоріше, одним з основних, оскільки саме від його виконання залежить чи

будуть досягнуть заплановані цілі розвитку вчасно, чи впорається система з навантаженням.

Підсумовуючі, пропонуємо наступний склад етапів процесу управління розвитком підприємства: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вибір напрямку та цілей розвитку, аналіз альтернативних варіантів розвитку та вибір остаточного варіанту, вибір методів та інструментів управління розвитком, контроль та коригування.

Список використаних джерел

1. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Т. 30 (69). №4. 2019. С. 69-77.
2. Жу В. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємства: аналіз і методи. *Збірник мат. студентської наук.-практ. конф. МАУП.* 2023. https://surl.lu/vfngmk
3. Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. №43. 2022. https://surl.li/rdpptd.
4. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес-інформ*. № 7. 2020. С. 278-287.
5. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. № 4(72). 2019. С. 98-1

Долгозвяга А. М., студентка
Наук. керівник - ст. викладач Зварич Л. В.
кафедри маркетингу та міжнародної логістики

ЕЛЕКТРОННЕ ПОСТАЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ

Станом на 2026 рік e-procurement остаточно трансформувався з додаткового інструменту підвищення ефективності у необхідну умову функціонування сучасного бізнесу. Сьогодні підприємства вже не обмежуються обміном електронними копіями документів, а формують інтегровані цифрові екосистеми управління закупівлями та постачанням. Такий підхід забезпечує прозорість усього ланцюга постачання – від виникнення потреби в товарі до остаточного

розрахунку з контрагентом [1, с.23]. У результаті компанії отримують можливість здійснювати ефективне планування ресурсів на основі актуальних даних у режимі реального часу.

Завдяки використанню SCM та SaaS-платформ планування закупівель ґрунтується на точному прогнозуванні потреб, що дозволяє уникати хаотичних закупівель і надлишкових запасів [2, с. 92]. Синхронізація поставок із графіками реалізації проєктів сприяє запобіганню іммобілізації фінансових ресурсів у неліквідних залишках [3, с. 5]. Водночас консолідація інформації в межах єдиного цифрового середовища мінімізує дублювання даних та скорочує адміністративні бар'єри.

Ефективність закупівельної діяльності безпосередньо впливає на рівень прибутковості бізнесу. Диджиталізація закупівельних процесів виступає дієвим інструментом забезпечення прозорості та зниження корупційних ризиків, оскільки автоматизація тендерних процедур мінімізує можливості для суб'єктивного впливу. Зокрема, SRM-системи забезпечують автоматизоване ранжування постачальників за критеріями ціни, надійності та якості співпраці [4]. Зазначимо, що за результатами сучасних досліджень, тривалість циклу обробки замовлень скоротилася у 15–20 разів, а адміністративні витрати зменшилися приблизно на 30 % [5, с. 164]. Крім того, цифрова прозорість витрат інтегрується у маркетингову стратегію підприємства, дозволяючи використовувати моделі динамічного ціноутворення та формувати додаткові конкурентні переваги. У табл. 1 представлена порівняльна результативність цифровизації закупівельних процесів.

Далі необхідно підкреслити, що одним із ключових напрямів розвитку e-procurement у 2026 році є впровадження предикативної аналітики на основі штучного інтелекту. Такі системи здатні автоматично аналізувати ринкові фактори, прогнозувати дефіцит сировини, коливання цін та потенційні ризики ще до їх фактичного виникнення. Разом із тим високий рівень автоматизації потребує посилення заходів кібербезпеки, оскільки захист даних постачальників та комерційної інформації набуває стратегічного значення.

Таблиця 1

Порівняльна результативність цифрової трансформації закупівель

Критерій оцінки	Традиційні методи	Електронне постачання	Очікуваний ефект
Швидкість обробки	3–5 робочих днів	2–4 години	Прискорення у 15–20 разів
Адміністративні витрати	Високі (паперовий обіг)	Мінімальні (автоматизація)	Економія 25–40%
Похибки в даних	До 15% (людський фактор)	Менше 1%	Висока точність
Ціноутворення	Закриті прайс-листи	Онлайн-моніторинг	Економія до 15%

Джерело: складено автором на основі [1, с. 23; 2, с. 95; 5, с. 164]

Зазначимо, що впровадження цифрових змін супроводжується певними труднощами, серед яких особливої уваги потребують інтеграція нових модулів із наявною IT-архітектурою підприємства та адаптація персоналу до нових умов роботи [4]. У сучасних умовах фахівець із закупівель виконує не лише операційні функції, а й виступає аналітиком та координатором цифрових процесів.

Отже, у 2026 році конкурентні переваги підприємств значною мірою визначаються швидкістю обробки та якістю даних. Компанії, які успішно впровадили e-procurement, отримують можливість не лише автоматизувати рутинні операції, а й перетворити систему закупівель на ефективний інструмент стратегічного управління ризиками та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Михаць А.Р., Михаць С. Р., Гринів Н. Т. Цифрові технології як інструмент оптимізації ланцюга поставок: впровадження та перспективи . Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 1. С. 22–30. UPL: https://doi.org/10.60022/2(1)-3s
2. Дженков В. Тенденції розвитку ринку програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 91–98. UPL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-13
3. Ільчук П. Г., Скворцов Д. І., Комарницький В. С. Модель формування плану закупівель та організування поставки матеріальних ресурсів для реалізації проєкту (програми). Актуальні питання економічних наук. 2025. № 10. UPL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15223416
4. Впровадження електронних закупівель та забезпечення цифрового постачання | EvaluationsHub. EvaluationsHub - Supplier Relationship Management (SRM) Software. URL: https://evaluationshub.com/uk/e-procurement-implementation-digital-sourcing-enablement/

Гушко С., Шаблій А. Вплив диджиталізації на ефективність корпоративних закупівель в умовах сталого розвитку. Економічний простір. 2025. № 199. С. 159–167. UPL: https://doi.org/10.30838/ep.199.159-167

Дроздова Є.С., бакалавр
43 групи ФМОІТ
Наук. керівник – к.е.н. Кублікова Т.Б.

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»

Глобальні кризові явища та гіпердинамізм світових економічних процесів актуалізують проблему забезпечення довгострокової стійкості та результативності вітчизняних суб'єктів господарювання. За таких умов імперативом для бізнесу стає розробка та впровадження адаптивних стратегій розвитку, які не лише враховують виклики складного ринкового середовища, а й чітко підпорядковуються чинному нормативно-правовому полю.

Метою дослідження є визначення сутності поняття « стратегічний розвиток підприємства» та визначення основних його напрямків.

В українській науковій школі менеджменту та економіки поняття «стратегічний розвиток» досліджується дуже активно. Вітчизняні науковці часто розглядають його через призму адаптації до кризових умов, трансформації потенціалу підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. На основі критичного аналізу наукових джерел(табл.1), ми виділили два підходи, щодо трактування досліджуваного поняття:

- стратегічний розвиток як процесс переходу но новий рівень функціонування для реалізації стратегічної мети;
- стратегічний розвиток як процесс трансофрмації підприємства для підтримання конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Трактування поняття «стратегічний розвиток» вітчизняними науковцями

Автор	Трактування
Стратегічний розвиток як процесс переходу но новий рівень функціонування для реалізації стратегічної мети	
Шершньова З. Є.	довгостроковий, динамічний процес послідовних змін у стані організації, спрямований на досягнення її місії та стратегічних цілей шляхом ефективного використання та нарощування стратегічного потенціалу, а також гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища
Гончарук В. А	процес якісних та кількісних змін у структурі його потенціалу, що забезпечує перехід системи на новий, більш ефективний рівень функціонування відповідно до сформованої стратегічної концепції
Дикань В. Л.	інтегральний процес якісного перетворення економічної системи, що базується на синергії внутрішніх ресурсів, впровадженні інновацій та здатності протистояти стратегічним загрозам зовнішнього оточення
Стратегічний розвиток як процесс трансофрмації підприємства для підтримання конкурентоспроможності	

Пастухова В. В.	цілеспрямований процес трансформації підприємства, метою якого є формування та утримання стійких конкурентних переваг на ринку в довгостроковій перспективі через адаптацію внутрішніх можливостей до змін ринкового середовища
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.	безперервний процес стратегічних змін, який базується на виявленні нових ринкових можливостей, своєчасній адаптації системи управління до коливань макро- та мікросередовища і забезпечує довгострокову життєздатність організації
Герасимчук В. Г.	траєкторія еволюційних та революційних змін на підприємстві, що веде до підвищення його ринкової вартості, покращення фінансово-економічних показників та зміцнення позицій у бізнес-просторі

Джерело: складено автором за[1-3]

Досліджуючи проаналізовані підходи, ми вважаємо що вони розкривають різні сторони досліджуваного поняття, оскільки стратегічний розвиток має відбуватися у розрізі реалізації стратегічної мети, яка направлена на підтримання конкурентоспроможності підприємства.

В той же час, напрямки стратегічного розвитку підприємства відображають вектори його довгострокової трансформації та адаптації до вимог глобального ринку з метою максимізації конкурентоспроможності. Вибір конкретного вектора залежить від балансу між внутрішнім потенціалом організації та тиском макроекономічних чинників, що змушує менеджмент шукати оптимальні шляхи позиціонування компанії у структурі галузевих стратегічних груп.

Список використаної літератури

1. Гончарук В. А. Розвиток підприємства: концепція та стратегія. Економіка розвитку. 2012. № 3 (63). С. 85–89.

2.Дикань В. Л. Забезпечення стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. С. 9–16.

3. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

Єргієва Тетяна
здобувач 43 груп ФМОІТ
наук. кер. д.е.н., професор Кузнецова І.О.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Транспортна інфраструктура виступає системним каркасом національної економіки, забезпечуючи фізичний рух товарів, сировини та пасажирів, а також формуючи передумови для стабільного функціонування виробничих ланцюгів. В умовах воєнного стану стратегічне значення галузі значно зростає: вона визначає можливості експортних операцій, забезпечення внутрішнього ринку критичними ресурсами, оперативність логістики об'єктів інфраструктури та координацію гуманітарних поставок.

Частка логістики у ВВП України в 2018-2019 рр. становила 6,4-6,7 %, після пандемічних обмежень та воєнного шоку скоротилася до 4,4 % (2022 р.), після чого поступово відновилася до 5,0 % у 2024 р. та 5,2 % у 2025 р. [1] Порівняно з розвиненими економіками Україна має значний нереалізований потенціал: у Туреччині частка логістики у ВВП сягає 10 %, у США – 6,7 %, у Польщі – 6,1 %, у Німеччині – 5 %, в Іспанії – 4,6 %, тоді як в Україні цей показник залишається найнижчим серед наведених країн, що обумовлено воєнними втратами та зниженням зовнішньоекономічної активності.

Фіскальний внесок логістичного сектору чітко корелює з макроекономічною кон'юнктурою. Так, у 2020-2021 рр. податкові надходження зросли з 42,0 до 47,6 млрд. грн., проте вже у 2022 р. скоротилися до 44,0 млрд. грн., у 2023 р. – до 42,6 млрд. грн., а у 2024 р. впали до 35,0 млрд. грн.

Пасажирські перевезення продемонстрували позитивну динаміку: загальний пасажиропотік у 2025 р. склав 2 185,7 млн осіб (+0,4% до 2024 р.), зокрема: міський електротранспорт – 1 189,4 млн пасажирів; автомобільний – +4,2%; залізничний транспорт далекого сполучення – 28 млн. пасажирів .

Географічне розташування України формує унікальний транзитний потенціал: країна знаходиться на перетині ключових євразійських коридорів, що поєднують Європу, Азію та Близький Схід. У 2022 р. включення українських маршрутів до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) створило передумови для інтеграції національної інфраструктури в єдиний європейський логістичний простір.

У 2025 р. відбулися історичні події щодо практичної реалізації цієї інтеграції: 5 вересня АТ «Укрзалізниця» відкрило першу в Україні залізничну лінію зі стандартною європейською колією (1 435 мм) на ділянці Ужгород–Чоп

(22 км) [38-39]. Проєкт реалізовано за підтримки Європейського Союзу. В результаті отримано пряме залізничне сполучення зі Словаччиною, Угорщиною та Австрією без необхідності зміни візків. У перспективі продовжити єврколії до Львова, Чернівців, Ковеля та Києва.

Наведемо основні тенденції української логістики для систематизації ключових напрямів, що формують операційне та стратегічне середовище галузі в останні роки (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегічні тенденції української логістики

Напрямки	Опис
Цифрова трансформація та перехід до data-driven логістики	Масове впровадження систем управління транспортом (TMS) та складуванням (WMS)
	Запровадження електронної товарно-транспортної накладної (e-ТТН) як юридично значущого документа
	Автоматизація митних процедур та інтеграція з державними реєстрами
	Використання штучного інтелекту для прогнозування затримок, оптимізації маршрутів та управління ризиками
Розвиток e-commerce та логістики «останньої милі»	Ринок електронної комерції України у 2025 р. зріс на 15-20%
	Розширення мереж поштоматів ритейлерами (Rozetka, «Епіцентр») для забезпечення швидкої доставки
	Зростання попиту на фулфілмент-послуги та автоматизацію обробки замовлень
Кадровий дефіцит як системне обмеження	Дефіцит водіїв категорії CE оцінюється у 30-40 тис. осіб
	Близько 30% вантажних автомобілів (із 130 тис. задіяних у великих перевезеннях) простоюють через нестачу кваліфікованих кадрів
Кібербезпека та стійкість логістичних систем	Витрати на кібербезпеку у логістичному секторі зросли на 25% у 2025 р.
	Інвестиції у захищені канали зв'язку, резервне зберігання даних та системи моніторингу
Інфраструктурне відновлення складсько логістики	Відновлення пошкоджених об'єктів
	Пріоритетні інвестиції у логістичні хаби, прикордонні термінали та мультимодальні платформи

Джерело: узагальнено автором на основі [2-5]

Таким чином, основними драйверами розвитку галузі у 2025 р. стали: практична реалізація євроінтеграційних проєктів (євроколія, TEN-T), цифровізація логістичних операцій (e-ТТН, WMS/TMS) та стабілізація експортних коридорів. Ключовими загрозами залишаються воєнні ризики, кадровий дефіцит та обмеженість інвестицій у відновлення інфраструктури.

Література

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua
2. Логістика війни. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pidchas-viyni-gumanitarni-vantazhiobmezhennya-na-perevezennya-50231625.html
3. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78
4. Волохова І. В., Волохов В. А., Лук'янова О. М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. С. 106-111. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16595/1/Volokhova.pdf
5. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Подкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1(8). С. 22-29. URL: https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/21678/20398

Калмакан В. О., бакалавр 43 гр.,ФМОІТ
Наук. керівник - к.е.н., доцент Москалюк Г. О.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасний розвиток економіки України характеризується значними трансформаціями, які зумовлені воєнним станом. Він суттєво впливає на функціонування всіх суб'єктів господарювання, у таких умовах підприємства

стикаються з високим рівнем невизначеності, нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю швидкого реагування на нові виклики, для того щоб підтримувати свою конкурентоспроможність. Особливо це стосується підприємств у сфері консалтингу, вони є важливою складовою креативного сектору економіки та відіграють значну роль у забезпеченні ефективного функціонування інших бізнес-структур [1].

Консалтингові підприємства надають інтелектуальні послуги, спрямовані на підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та адаптацію бізнесу до змін ринкового середовища. В умовах війни їх діяльність ускладнюється через скорочення попиту, зниження фінансових можливостей клієнтів, а також зміни потреб. Підприємства які функціонують в українському середовищі, повинні переглядати свої підходи до управління, орієнтуючись на інноваційність, гнучкість та стійкість до явищ зовнішнього середовища [2].

Однією з ключових особливостей функціонування консалтингових підприємств у воєнний період є різке зростання рівня ризиків. До основних ризиків належать фінансові, операційні та кадрові. Фінансові ризики пов’язані зі зменшенням доходів та нестабільністю грошових потоків – це ускладнює планування діяльності. Операційні ризики проявляються у перебоях у роботі, обмеженому доступі до ресурсів та порушенні логістичних процесів. Кадрові ризики пов’язані з міграцією працівників та психологічним навантаженням, що впливає на продуктивність праці. Також окремо можна виділити інституційні ризики обумовлені змінами у державному регулюванні та загальною нестабільністю економічної системи [3, с. 90].

Управління в умовах підвищеної невизначеності потребує застосування сучасних підходів, зокрема антикризового управління. Основною метою такого управління є забезпечення стабільності функціонування підприємства, мінімізація негативних наслідків зовнішніх факторів та створення передумов для подальшого розвитку. Важливим інструментом є диверсифікація діяльності, яка дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів ринку та підвищити гнучкість підприємства [2].

Також важливою складовою ефективного управління є впровадження гнучкої організаційної структури. У сучасних умовах консалтингові підприємства дедалі частіше використовують проєктний підхід, що дозволяє оперативно формувати команди під конкретні завдання та ефективно розподіляти ресурси.

Особливого значення набуває цифровізація діяльності. Використання інформаційних технологій, зокрема хмарних сервісів, систем управління проєктами та засобів онлайн комунікації, забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть у складних умовах, що дозволяє консалтинговим підприємствам зберігати ефективність роботи, підтримувати взаємодію з клієнтами та розширювати географію своєї діяльності. Цифровізація також створює передумови

для розвитку нових форматів консалтингових послуг, зокрема онлайн консультування та дистанційного супроводу бізнесу [1].

Для підтримки своєї конкурентної позиції багато консалтингових компаній переорієнтовують свою діяльність на надання послуг у сфері антикризового управління, оптимізації витрат, цифрової трансформації та управління ризиками. Такі дії спрямовані на адаптацію до потреб споживача та задоволення його потреб відштовхуючись від ситуації. Крім того, важливим є вихід на міжнародні ринки, цей варіант дозволяє компенсувати скорочення внутрішнього попиту. Для цього дуже важливим є аспект кваліфікованих кадрів, з чим наразі є проблеми.

Не менш важливим є стратегічний аспект управління. У сучасних умовах підприємства повинні орієнтуватися не лише на вирішення поточних проблем, але й на формування довгострокових стратегій розвитку. Все це передбачає врахування перспектив післявоєнного відновлення економіки, розвиток інноваційного потенціалу та впровадження нових бізнес-моделей [2].

Таким чином, управління консалтинговими підприємствами в умовах війни є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу. Основними напрямами підвищення ефективності є розвиток ризик менеджменту, впровадження гнучких форм організації діяльності, цифровізація бізнес-процесів та орієнтація на інновації. Реалізація цих заходів дозволить підприємствам не лише адаптуватися до сучасних умов, але й забезпечити розвиток та підтримку конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Марченко О. С., Ярмак О. В. Бізнес-консалтинг: критерії креативності економічної діяльності. *Економічна теорія та право*. 2025. № 2. С. 45-49. URL:http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/07/Economic-Theory-and-Law-2025-2-43-65.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

2. Васильченко М. І., Кравченко О. М. Управління інноваційним підприємництвом в Україні: нові вектори змін в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 1-10. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6009/5946 (дата звернення: 03.05.2026).

3. Пророк В. В. Проблеми управління державними корпоративними правами в Україні в умовах війни. *Проблеми економіки*. 2025. № 4. С. 85-95. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-4_0-pages-85_95.pdf (дата звернення: 30.04.2026).

Клейнер І.А. , бакалавр 43 гр., ФМОІТ
наук. кер. – ст. викладач Єсіна О. Г.

ВИКОРИСТАННЯ ЛІЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Малі та середні підприємства (МСП) є важливою складовою економіки будь-якої країни, оскільки вони забезпечують створення робочих місць, розвиток конкуренції та стимулюють інноваційну діяльність. Водночас ефективне функціонування таких підприємств значною мірою залежить від доступу до фінансових ресурсів, що в умовах сучасної економіки залишається обмеженим.

Одним із перспективних інструментів фінансування є лізинг. В Україні лізингова діяльність перебуває на етапі становлення і залишається відносно новим та недостатньо дослідженим явищем. На відміну від цього, на світовому фінансовому ринку вже сформувалася розвинена лізингова індустрія, де лізинг розглядається не лише як форма оренди, а як самостійний і ефективний механізм фінансування. Зокрема, фінансовий лізинг широко використовується в економічно розвинених країнах як один із ключових інструментів підтримки малого бізнесу та стимулювання економічного зростання [1].

Лізинг – це фінансовий інструмент, що дозволяє підприємствам користуватися потрібним обладнанням, технікою чи транспортом, сплачуючи певну суму у вигляді регулярних платежів, але без необхідності повної купівлі об’єкта. Після завершення терміну угоди бізнес може або викупити обладнання, або повернути його лізинговій компанії та обрати нове.

Для малих та середніх підприємств найбільш поширеними є два види лізингу – оперативний та фінансовий. Оперативний лізинг передбачає короткострокове користування обладнанням без права його викупу і є доцільним для сезонного або тимчасового використання активів. Натомість фінансовий лізинг орієнтований на довгострокову перспективу та передбачає можливість подальшого викупу майна за залишковою вартістю, що робить його більш придатним для стабільної діяльності підприємства [2].

Використання лізингу малими та середніми підприємствами надає ряд переваг, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги лізингу

Перевага	Опис переваги
Доступність фінансування	Лізинг дозволяє використовувати необхідне обладнання без значних початкових інвестицій.
Гнучкі умови	Лізинг забезпечує гнучкі умови фінансування з можливістю адаптації графіку платежів.
Податкові переваги	Лізингові платежі відносяться до витрат, що зменшує

	податкове навантаження підприємства.
Оновлення техніки та обладнання	Лізинг сприяє оновленню обладнання та підвищенню ефективності і конкурентоспроможності бізнесу.
Вивільнення оборотних коштів	Лізинг дозволяє зберігати оборотні кошти та спрямовувати їх на розвиток бізнесу.

Джерело: узагальнено автором на основі [2]

Для реалізації лізингових програм підприємства залучають спеціалізованих фінансових партнерів – лізингові компанії, банки та інші фінансові установи. Вони забезпечують придбання та передачу обладнання в користування підприємствам, беручи на себе фінансові та організаційні ризики. Такий механізм дозволяє малим та середнім підприємствам ефективно планувати свої інвестиції та використовувати сучасні активи, навіть за обмеженого власного капіталу.

Ринок лізингу у світі характеризується стабільним розвитком. За даними Асоціації лізингодавців України, аналіз річної звітності Національного банку України свідчить про активізацію банківського сегменту. Вартість нових угод у 2025 році становила 18,6 млрд грн, що на 82,3% більше порівняно з 2024 роком. Фінансовий лізинг надавали 22 банківські установи, серед яких найбільш активними були ПриватБанк (34,8%), ПУМБ (21,6%) та Таскомбанк (12,9%), які сформували близько 70% ринку. Обсяг банківського лізингового портфеля досяг 18,1 млрд грн, продемонструвавши зростання на 74%. Частка юридичних осіб у нових угодах становила 96%, фізичних – 4%; у портфелі – відповідно 95,1% і 4,9%. Це підтверджує зростання ролі фінансового лізингу у фінансуванні МСП [3].

Отже, лізинг є ефективним інструментом фінансування малих та середніх підприємств, оскільки дозволяє подолати обмеження у доступі до фінансових ресурсів. Його використання сприяє модернізації матеріально-технічної бази, підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємств і створює передумови для їх подальшого розвитку та зростання.

Список використаних джерел

1. Агейкін О. В. Фінансовий лізинг в Україні: переваги, недоліки та шляхи вдосконалення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (24), 199-206. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.20

2. Лізинг для малого та середнього бізнесу: можливості, розвиток. ТЕКОМ-Лізинг. URL: https://tekom-lease.com.ua/lizing-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu/ (дата звернення: 20.03.2026).

3. Асоціація «Українське об'єднання лізингодавців». Обсяги лізингу, що надається банками, продовжили зростання у 2025 році. – Асоціація

лізингодавців України. URL: https://uul.com.ua/2026/obsyagy-lizyngu-shho-nadayetsya-bankamy-prodovzhyly-zrostannya-u-2025-rotsi-asotsiatsiya-lizyngodavtsiv-ukrayiny/ (дата звернення: 26.03.2026).

Колєсніченко Т. О.
Здобувачка вищої освіти 54 гр., ФМОІТ
Наук. керівник – викладач Горбатюк В.В.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища та загостренням глобальної конкуренції, проблема управління конкурентоспроможністю підприємства набуває критичного значення. Конкурентоспроможність як об’єкт управління становить сукупність взаємопов’язаних елементів, спрямованих на забезпечення стабільних ринкових позицій, підтримку існуючих та створення нових конкурентних переваг.

Наукова думка щодо сутності управління конкурентоспроможністю є розмаїтою та охоплює кілька ключових парадигм. Зокрема, Г. С. Бондаренко розглядає цей процес через призму системного підходу, визначаючи його як систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення в інший стан за допомогою необхідних засобів впливу. Водночас М. М. Галелюк акцентує увагу на функціональному аспекті, стверджуючи, що це конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій для підвищення конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його товарів. П. І. Жураківський трактує управління як систему стратегічних дій, метою яких є забезпечення успіху фірми в конкурентному середовищі через формування переваг для майбутнього зростання [1, с.2]

Проаналізувавши визначення найковців маємо підстави стверджувати, що в сучасних умовах найбільш ґрунтовним є поєднання системного та стратегічного підходів. Такий інтегрований погляд дозволяє трактувати конкурентоспроможність як динамічну характеристику, що потребує безперервного циклу «планування — реалізація — контроль». Саме цей підхід гарантує гнучкість управління, за якої кожна менеджерська функція спрямована на досягнення спільної мети.

У сучасній практиці менеджменту управління конкурентоспроможністю розглядається як комплексний процес, що об’єднує ключові управлінські функції — від планування до контролю. Це дає змогу структурувати діяльність

підприємства як сукупність взаємозалежних елементів, що забезпечують досягнення поставлених орієнтирів Управління конкурентоспроможністю можна також розглядати як сукупність зазначених елементів.

Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства такі:

- планування: розробки продукції; виробництва; збуту;
- організація: оптимізація організаційної структури; забезпечення ресурсами; стимулювання збуту;
- мотивація: робітників підприємства; контрагентів;
- контроль: якості управлінських рішень; якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності [2, с.5].

Для забезпечення комплексної стійкості доцільно застосовувати сучасні стратегічні моделі. Модель 5 сил М. Портера дозволяє оцінити привабливість галузі та рівень ризиків через п'ять векторів: інтенсивність суперництва між діючими конкурентами, загрозу появи нових гравців, тиск з боку товарів-замінників, а також ринкову владу постачальників і покупців. Чітке розуміння цих сил допомагає підприємству знайти таку позицію, де воно буде найменш вразливим до атак конкурентів. [3, с.2]

Невід'ємною частиною управлінського механізму має бути система моніторингу та контролю, що забезпечує оперативну адаптацію рішень до змін умов. Водночас людський капітал залишається основним рушієм інновацій, що зумовлює потребу у впровадженні ефективних інструментів мотивації та стимулювання працівників.

Отже, сучасне управління конкурентоспроможністю підприємства — це багатовимірний процес, що об'єднує класичний менеджмент, системний аналіз та стратегічне планування. Успіх підприємтсва залежить від уміння поєднувати внутрішні компетенції із зовнішніми можливостями, застосовуючи актуальні методи моніторингу та перевірені моделі аналізу, що сукупно забезпечує тривале та стале зростання в умовах нестабільності.

Література:

1. Кваша Т. К., Паладченко О. О., Молчанова І. В. Прогнозування розвитку пріоритетних напрямів науки і техніки: світовий досвід та українські реалії. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 222–229. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf

2.Кулинич Ю. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. С. 34–41. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/97f9d70b-e91a-481e-a75d-72b6cbbb5856/content

3.Сіденко В. Р. Глобальні структурні трансформації та тренди світової економіки. Економіка і прогнозування. 2018. № 1. С. 7–27. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/58114318-c806-4741-89d5-df22c9d38ef3/content

Крамчанінова А.О., бакалавр 43гр. ФМОІТ
Наук. керівник - д.е.н., професор Кузнецова І.О.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Хлібопекарська галузь належить до соціально важливих галузей, де економічні рішення безпосередньо впливають на населення. Хліб споживають щодня, тому навіть незначні збої у виробництві або різкі цінові стрибки одразу помітні для населення, це формує особливі вимоги до стратегічного управління підприємствами. Ефективна діяльність хлібопекарських підприємств має соціальне та економічне значення, тому потребує своєчасного виявлення проблем й визначення напрямів розвитку [1]. Структура ринку хлібобулочних виробів в Україні неоднорідна, адже шість найбільших компаній зокрема ПАТ «Київхліб», ПАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі» контролюють понад 55% промислового виробництва, вони активно розвивають міні-пекарні та пекарні при супермаркетах, частка яких сягає близько 10% [2]. Така структура ринку створює конкуренцію між підприємствами різного масштабу, але з різними ресурсами та можливостями розвитку. Великі виробники здатні інвестувати в автоматизацію і нові технології, тоді як малі гравці роблять ставку на гнучкість асортименту та локальну присутність.

Окремий тиск на стратегічні рішення справляє державне регулювання. Хліб належить до соціально значущих товарів, тому ціноутворення в галузі не є цілком ринковим, держава може встановлювати граничні ціни або регулювати вартість сировини, що обмежує можливості для цінової конкуренції. У такій ситуації підприємства змушені оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції, розширювати асортимент та шукати нові способи продажу [1].

Технологічна специфіка виробництва, це ще один з чинників, що впливає на формування стратегії. Хлібобулочні вироби мають короткий термін придатності, тому накопичувати запаси неможливо. Будь-які збої у виробництві чи логістиці призводять до фінансових втрат. Підприємства змушені вибудовувати виробничі процеси з максимальною точністю, мінімізувати нереалізовані залишки та забезпечувати безперебійність постачання. Виробництво борошна в Україні у 2023

та 2024 роках становило 2,55 млн. тонн, це на 65 тис. тонн менше, ніж роком раніше, тобто демонструє чутливість галузі до зовнішніх чинників, зокрема в умовах воєнного часу [2].

Сировинна залежність та висока енергоємність виробництва формують ще одну групу стратегічних ризиків. Вартість борошна безпосередньо впливає на собівартість продукції, а зростання цін на енергоносії змушує переглядати виробничі підходи та впроваджувати енергоощадні технології. Посівні площі зернових культур в Україні станом на 2024 рік скоротились до 10,6 млн. га., що є ще одним сигналом про нестабільність сировинної бази для галузі [2]. За таких умов підприємства, які мають власну або стабільну сировинну базу, отримують конкурентну перевагу. Споживчий попит у галузі не є однорідним, адже частина покупців орієнтується на ціну, а інша на якість або склад продукту, помітно зростає інтерес до виробів здорового харчування, крафтових форматів, продукції без глютену чи з цільнозернового борошна. Відмінності у регіональних уподобаннях, рівень доходів населення та зміна способу життя через переїзд значної частини людей до міста, підприємствам важко зрозуміти який саме продукт пропонувати, для кого його виробляти, як конкурувати, що хочуть різні покупці.

Зміни у способах продажу продукції також впливають на стратегічний розвиток підприємств. Традиційна роздрібна торгівля поступово доповнюється власними торговими точками, співпрацею з мережами, а також сервісами замовлення та доставки. Підприємство, яке обмежується лише одним каналом, ризикує втратити частину ринку, але управління кількома каналами одночасно потребує більшої організаційної гнучкості та відповідного ресурсного забезпечення [3].

Інноваційна складова поступово виходить з розряду «бажаного» в розряд «необхідного». Оновлення обладнання, автоматизація процесів, впровадження енергоощадних рішень, все це вже не привілей великих гравців, а умова збереження конкурентоспроможності для будь-якого підприємства. Проте фінансові можливості для таких інвестицій у більшості хлібозаводів обмежені, тому підприємства змушені визначати пріоритетні напрями модернізації. А підприємства, які здійснюють поетапну технологічну модернізацію, демонструють вищу стійкість до коливань ринкової кон'юнктури [4].

Отже, хлібопекарська галузь формує специфічні умови стратегічного розвитку підприємств, такі як: цінові обмеження, короткий цикл реалізації продукції, сировинну та енергетичну залежність. Подолання цих умов вимагає поєднання соціальних та преміальних асортиментних лінійок, пріоритетної модернізації енергозберігаючих рішень, а також розширення каналів збуту через гібридні формати, такий підхід дозволяє підприємствам підвищувати стійкість до змін ринкового середовища та зберігати конкурентні позиції.

Список використаних джерел

1. Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу // Товари і ринки. 2023. № 1. С. 27-40.
2. Гріщенко А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємств хлібопекарної промисловості України. ОНТУ. Одеса, 2025. 254 с.
3. Івченко В., Полонська О., Солошонок А. Сучасні реалії ринку хлібопекарської продукції в Україні // Економічний простір. 2025. № 204. С. 124-130.
4. Потужний А. О. Особливості розробки виробничої стратегії підприємств хлібопекарської галузі // Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів. 2024. С. 398.

Криворот Є. О., 43 гр. ФМОІТ
наук. кер. – ст. викладач Єсіна О. Г.

КОМБІНОВАНІ МОДЕЛІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОСНОВІ ЛІЦЕНЗУВАННЯ, ЛІЗИНГУ ТА ФРАНЧАЙЗИНГУ

Сталий розвиток сучасної економіки значною мірою визначається рівнем впровадження інновацій. Вони виступають ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств і зміцнення позицій національних економік у глобальному середовищі. У цьому контексті особливого значення набуває трансфер технологій як процес передачі результатів інтелектуальної діяльності від розробника до користувача з метою їх практичного застосування. Такий процес охоплює систему економічних, правових і організаційних відносин, що виникають на різних етапах інноваційного циклу – від створення ідеї до її комерціалізації.

Трансфер технологій є не лише інструментом поширення знань, а й ключовим механізмом інтеграції науки та виробництва. Його сутність полягає у передачі технологічних рішень, ноу-хау, патентів та інших об’єктів інтелектуальної власності між суб’єктами господарювання. При цьому він може мати як комерційний, так і некомерційний характер.

У першому випадку передача здійснюється на платній основі, що передбачає отримання економічної вигоди, тоді як у другому – реалізується через грантові програми, наукове співробітництво або інші форми без прямої фінансової винагороди. Водночас залежно від напряму руху технологій виділяють горизонтальний трансфер, що відбувається між підприємствами одного рівня, та

вертикальний, який забезпечує передачу знань між різними стадіями інноваційного процесу [1, с. 2].

У практиці комерціалізації технологій сформувався широкий спектр інструментів, серед яких ключове місце посідають ліцензування, лізинг та франчайзинг. Ліцензування є однією з найпоширеніших форм передачі прав на використання об'єктів інтелектуальної власності. Воно дозволяє підприємствам впроваджувати інноваційні технології без необхідності здійснення власних дороговартісних досліджень і розробок. Разом із тим така форма співпраці супроводжується певними ризиками, зокрема можливістю витоку конфіденційної інформації та залежністю від власника технології [2, с. 487].

Лізинг, у свою чергу, виконує важливу функцію забезпечення матеріально-технічної бази впровадження інновацій. Завдяки лізинговим механізмам підприємства отримують доступ до сучасного обладнання без значних початкових інвестицій, що є особливо актуальним для малого та середнього бізнесу. Це дозволяє значно прискорити процес впровадження технологій та підвищити ефективність виробництва [3, с. 201].

Франчайзинг є більш комплексною формою трансферу технологій, яка поєднує передачу прав на використання бренду, бізнес-моделі, технологій та управлінських рішень. Він забезпечує не лише доступ до інновацій, але й організаційну, маркетингову та консультаційну підтримку, що значно підвищує шанси на успішну комерціалізацію продукту. Особливістю франчайзингу є його системний характер, який дозволяє стандартизувати бізнес-процеси та забезпечити контроль якості на всіх етапах діяльності [2, с. 487].

Сучасні тенденції розвитку інноваційної економіки свідчать про доцільність поєднання зазначених інструментів у межах комбінованих моделей трансферу технологій. Такий підхід базується на їх взаємодоповнювальному характері та дозволяє сформувати комплексний механізм впровадження інновацій. Зокрема, ліцензування забезпечує правові підстави використання технології, лізинг – доступ до необхідного обладнання, а франчайзинг – організаційно-управлінську та маркетингову підтримку.

Інтеграція цих інструментів може реалізовуватися як через укладення одного змішаного договору, так і через систему взаємопов'язаних угод. У першому випадку формується комплексний договір, що містить елементи різних правових конструкцій, тоді як у другому – кожен аспект передачі технології регулюється окремим договором, але всі вони об'єднані спільною метою. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість у регулюванні відносин між сторонами та дозволяє врахувати специфіку конкретного проекту.

Практичним прикладом комбінованої моделі трансферу технологій є діяльність компанії McDonald's на ринках країн, що розвиваються. У межах франчайзингової моделі McDonald's Corporation надає право використання

торговельної марки та запатентованих технологій приготування продукції. Одночасно партнерам передається обладнання для кухонного виробництва на умовах лізингу, що знижує стартові інвестиційні витрати. Додатково компанія впроваджує стандартизовану систему операційного управління, маркетингові підходи та програми навчання персоналу, забезпечуючи єдині глобальні стандарти якості.

Ключовою перевагою комбінованих моделей є синергічний ефект їх застосування. Поєднання різних інструментів дозволяє оптимізувати процес комерціалізації інновацій, скоротити терміни впровадження технологій та підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, такий підхід сприяє більш раціональному розподілу ризиків між учасниками процесу. Наприклад, власник технології зберігає контроль над її використанням, лізингодавець – право власності на обладнання, а франчайзер – контроль за дотриманням стандартів ведення бізнесу.

Разом із тим застосування комбінованих моделей пов’язане з низкою викликів і ризиків. Насамперед це стосується складності правового регулювання змішаних договорів, які поєднують елементи різних галузей права. Виникає необхідність узгодження умов ліцензійних, лізингових і франчайзингових відносин, що може призводити до конфліктів інтересів між сторонами. Додатковими ризиками є можливість витоку конфіденційної інформації, залежність від постачальника технології, а також труднощі адаптації інновацій до умов конкретного ринку, особливо у випадку міжнародного трансферу.

З огляду на це особливого значення набуває належне правове та організаційне забезпечення процесу трансферу технологій. Важливою умовою ефективного функціонування комбінованих моделей є чітке визначення прав і обов’язків сторін, механізмів фінансування, порядку передачі технологій та системи контролю якості. Не менш важливим є врахування національних особливостей правового регулювання та адаптація договірних конструкцій до вимог міжнародного права.

Комбіновані моделі трансферу технологій, що ґрунтуються на інтеграції ліцензування, лізингу та франчайзингу, є ефективним інструментом інноваційного розвитку, оскільки забезпечують комплексне охоплення ключових етапів комерціалізації технологій – від передачі прав інтелектуальної власності до організації їх практичного використання на ринку. Їх застосування сприяє зниженню фінансового навантаження на учасників інноваційного процесу та формує більш збалансований розподіл ризиків між сторонами.

Ефективність таких моделей визначається якістю правового та організаційного забезпечення, зокрема чіткістю договірних конструкцій, належним захистом інтелектуальної власності та узгодженістю умов взаємодії між учасниками. У цьому контексті комбіновані підходи мають значний потенціал для

розвитку інноваційної діяльності, однак потребують подальшого вдосконалення механізмів їх практичної реалізації.

Список використаних джерел

1. Мозговий О. М., Лихолет С. І., та Ольшевська І. П. Економічний механізм державного регулювання трансферу технологій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління.* 2023. №8. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-01.

2. Шевченко І. В., Дулька О. С. Франчайзинг і ліцензування як інструменти управління інтелектуальною власністю в готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика*. 2025. С. 486-488. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f6685ef6-52be-41f1-9ad0-19512b581271/content.

3. Агейкін О.В. Фінансовий лізинг в Україні: переваги, недоліки та шляхи вдосконалення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. №24. С. 199-206. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.20.

Криворот Є. О., бакалавр 43 гр., ФМОІТ
Наук. керівник - д.е.н, професор Кузнецова І. О.

ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою невизначеністю, динамічністю середовища та зростанням конкуренції, що зумовлює необхідність формування обґрунтованої стратегії розвитку як основи їх довгострокової ефективності та стійкості. У цьому контексті особливого значення набуває не лише практичне застосування стратегічних рішень, а й поглиблене теоретичне осмислення поняття, сутності та ролі стратегії розвитку підприємства.

Стратегію розвитку підприємства досліджували Філіна С.В., Дрига О.В., Кужель О.В., Хетагурова Д.О., Балабаш О.С., Пляскіна А.І., Денисюк І., Гудзь О.І. та інші. Проте відсутність єдності у трактуванні зумовлює необхідність подальшого аналізу та узагальнення. Метою дослідження є уточнення поняття, розкриття сутності та визначення значення стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Аналізуючи наукові підходи до визначення стратегії розвитку підприємства, доцільно виокремити кілька узагальнених позицій щодо її трактування. По-перше, стратегія розглядається як довгостроковий план або система орієнтирів, що визначає напрями розвитку підприємства та його майбутній стан. По-друге, вона

трактується як інструмент ефективного використання ресурсного потенціалу та забезпечення внутрішньої узгодженості діяльності. По-третє, стратегія розвитку визначається як адаптивний механізм, спрямований на забезпечення гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг. Водночас частина підходів акцентує увагу на її інноваційній спрямованості та здатності забезпечувати безперервне оновлення діяльності підприємства [1, с. 22].

Стратегію розвитку здебільшого розглядають як довгострокову систему рішень для досягнення цілей через узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами. Відмінності полягають у акцентах на плануванні, ресурсах, адаптивності чи інноваційності.

Швед В. В. та Горобець А. П. зазначають, що сучасні дослідники виокремлюють п’ять основних підходів до розуміння сутності стратегії розвитку підприємства, зокрема: як план; як сукупність рішень, завдань і цілей; як множину можливих векторів розвитку; як синонім загальної стратегії підприємства; а також як окремий прояв цієї стратегії [2, с. 38].

З урахуванням проведеного узагальнення стратегію розвитку підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему довгострокових рішень і дій, що визначає напрями його розвитку з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов, забезпечує конкурентні переваги, ефективність і зростання, а також передбачає адаптацію, інновації та раціональне використання ресурсів.

Шастун С. В. виокремлює ключові характеристики стратегії розвитку підприємства. По-перше, орієнтація на розвиток потенціалу за наявності необхідних передумов. По-друге, результативна спрямованість, що базується на прогнозуванні та визначенні цілей. По-третє, безперервність, яка забезпечує постійні зміни й оновлення. По-четверте, чітка спрямованість, що визначає її місце серед інших стратегій [3, с. 163].

Наведені характеристики розкривають стратегію розвитку як системне й багатовимірне явище, що охоплює не лише цілі, а й умови та передумови їх реалізації. Розвиток потенціалу визначає ресурсну основу, результативність – орієнтацію на цілі, безперервність – динамічність змін, а спрямованість – місце у системі управління. У сукупності це підтверджує, що стратегія розвитку є не статичним документом, а динамічною концепцією управління, яка забезпечує довгострокову адаптацію та еволюцію підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку забезпечує цілеспрямованість діяльності підприємства, узгодженість управлінських рішень, ефективний розподіл ресурсів і формування конкурентних переваг, сприяючи його стабільності та адаптації до змін.

Її відсутність призводить до втрати орієнтирів, ситуативності рішень, нераціонального використання ресурсів, зниження ефективності та послаблення конкурентних позицій, що загрожує стійкості підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів свідчить, що стратегія розвитку підприємства є інтегрованою системою довгострокових рішень, спрямованою на економічне зростання, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг. Її основні характеристики – орієнтація на потенціал, результативність, безперервність і стратегічна спрямованість. Вона забезпечує узгодженість управлінських дій, адаптацію до змін зовнішнього середовища, виступаючи необхідною умовою стабільного довгострокового функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Modern Engineering and Innovative Technologies.* 2022. № 2 (24-2). С. 21–27. URL: https://surl.li/jkpytn.

2. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. № 49. С. 36-43. URL: https://surl.li/gkdfpo.

3. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2017. № 24(1). С. 161-165. URL: https://surl.li/rkdlvj.

Лебеденко В.О., бакалавр 25 гр., ФМОІТ
Наук. керівник – викладач Горбатюк В.В.

ЕФЕКТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції особливого значення набуває проблема підвищення ефективності управління персоналом. Важливим чинником забезпечення результативної діяльності підприємства є формування ефективної системи управлінських комунікацій, оскільки саме якісний обмін інформацією сприяє координації діяльності працівників, формуванню позитивного психологічного клімату та підвищенню рівня мотивації персоналу. У сучасних організаціях комунікацій виступають не лише засобом передачі інформації, а й інструментом впливу на поведінку працівників, їх професійну активність та рівень залученості до діяльності підприємства.

Метою дослідження є визначення ролі управлінських комунікацій у системі мотивації персоналу та обгрунтування їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Управлінські комунікації являють собою процес обміну інформацією між суб'єктами управління для забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Вони охоплюють передачу інформації між керівниками та підлеглими, координацію дій працівників, проведення нарад, обговорення управлінських рішень і забезпечення зворотного зв'язку. Ефективність таких комунікацій визначається своєчасністю, достовірністю, доступністю та зрозумілістю інформації.

У сучасних умовах ефективні комунікації є важливим елементом мотивації персоналу. Працівники, які володіють необхідною інформацією щодо цілей підприємства, результатів діяльності та перспектив розвитку, більш відповідально ставляться до виконання своїх професійних обов'язків. Водночас недостатній рівень комунікації може призводити до конфліктів, непорозумінь, зниження продуктивності праці та погіршення психологічного клімату в колективі. На основі критичного аналізу наукових джерел ми проаналізували основні види комунікацій та їх вплив на мотивацію персоналу (табл..1).

Сучасні підприємства активно використовують цифрові технології комунікації, серед яких корпоративні платформи, електронна пошта, месенджери та відеоконференції. Використання таких інструментів дозволяє оперативно передавати інформацію, забезпечує швидкість ухвалення упралінських рішень та покращує взаємодію між працівниками. Особливо актуальними цифрові комунікації стали в умовах дистанційної зайнятості, коли ефективність роботи значною мірою залежить від шидкості та якості обміну інформацією.

Таблиця 1

Види управлінських комунікацій та їх вплив на мотивацію персоналу

Вид комунікацій	**Характеристика**	**Вплив на персонал**
Вертикальні	Передача інфомації між керівником і підлеглим	Фомування дисципліни та відповідальності
Горизонтальні	Взаємодія між працівниками одного рівня	Покращення командної роботи
Формальні	Накази, звіти, офіційні документи	Забезпечення органіованості діяльності
Неформальні	Особисте спілкування працівників	Формування позитивного психологічного клімату
Цифрові	Викоистання ІТ-технологій	Оперативність комунікації та коодинації роботи

Джерело: сформовано автором за [1–3].

Окрім, цього ефективність мотивації персоналу безпосередньо залежить від комунікативної компетентності керівника. Сучасний менеджер повинен володіти

навичками активного слухання, переконання, конструктивного вирішення конфліктів та емоційного інтелекту. Саме стиль спілкування керівника визначає рівень довіри в колективі, готовність працівників до співпраці та їх зацікаленість у досягненні цілей підприємства.

Отже, ефективні упавлінські комунікації є важливим інтрументом мотивації персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вони сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, підвищенню продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та зміцненню довіри між працівниками і керівництвом. У сучасних умовах підприємствам необхідно приділяти значну увагу вдосконаленню системи внутрішніх комунікацій, впровадженню системи інформаційних технологій та розвитку комунікативних навичок менеджерів.

Список використаних джерел

1. Бочарова Н.О. Адміністрування, мотивування й комунікації як елементи управлінського лідерства в системі менеджменту персоналу піприємств // Збірник наукових праць ТДАТУ.2021. URL: https://surl.li/wqveor (дата звернення: 13.05.2026)
2. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України // Економіка та суспільство. 2021. URL: https://surl.li/lyzpzr (дата звернення: 13.05.2026)
3. Кудлай В.Г. Особливості мотивації персоналу в умовах дистанційної зайнятості // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. 2021.URL: https://surl.li/ydapye (дата звернення: 13.05.2026)

Марченко В. В., студентка
Наук. керівник - ст. викладач Зварич Л. В.
кафедри маркетингу та міжнародної логістики

ПРОБЛЕМИ ТА КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Закупівельна логістика в сучасних умовах господарювання перестала відігравати другорядну роль у діяльності підприємства. Вона безпосередньо впливає на ефективність функціонування компанії, рівень витрат, адаптивність до змін ринкового середовища, безперервність бізнес-процесів і конкурентоспроможність підприємства [1, с. 165]. Центральним елементом цієї системи є постачальник, оскільки саме від нього значною мірою залежать якість кінцевої продукції, стабільність виробничих процесів та ділова репутація компанії.

Проблематика вибору постачальників посідає важливе місце в дослідженнях з логістики, маркетингу та управління підприємством. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів цієї тематики зробили зарубіжні науковці, зокрема Handfield R, Christopher M, Lambert D, Cox A, Schiele H, Kotler P. Серед українських учених вагомий внесок у дослідження закупівельної діяльності, логістичних процесів та оцінювання постачальників здійснили Крикавський Є, Окландер М, Чухрай Н., Смиричинський В., Ларіна Л. та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання вдосконалення процесу вибору постачальників в умовах нестабільного ринкового середовища потребує подальших досліджень, що зумовлює актуальність обраної теми.

Вибір постачальника не може зводитися виключно до порівняння цінових пропозицій. Це комплексний процес, який охоплює визначення потреб підприємства, аналіз ринку потенційних партнерів та оцінювання альтернативних варіантів співпраці. Підприємства зазвичай орієнтуються на такі критерії, як вартість продукції, її якість, стабільність поставок, терміни виконання замовлень і здатність постачальника адаптуватися до умов співпраці. Проте на практиці зазначені критерії часто суперечать один одному. Наприклад, нижча ціна може супроводжуватися зниженням надійності поставок, а швидша доставка - збільшенням витрат. Саме тому в процесі вибору постачальників застосовуються різні методи багатокритеріального оцінювання, що дають змогу досягти оптимального балансу між визначеними параметрами.

Практика свідчить, що процес вибору постачальника є значно складнішим, ніж може здаватися на перший погляд. Частина проблем має прихований характер. Зокрема, інформація про потенційного постачальника може бути неповною або викривленою, унаслідок чого фактичні результати співпраці не відповідають попереднім очікуванням. Крім того, кінцева вартість закупівлі часто виявляється вищою за прогнозовану через додаткові витрати на транспортування, митне оформлення, пакування або повернення бракованої продукції [2].

Суттєвими є також ризики, пов’язані із затримками або зривами поставок. Причинами таких ситуацій можуть бути як внутрішні проблеми постачальника, так і зовнішні чинники, зокрема транспортні обмеження, сезонні коливання попиту чи нестабільна економічна й політична ситуація [3]. Окремою проблемою є забезпечення належного рівня якості продукції, оскільки навіть відповідність встановленим стандартам не завжди гарантує повну відповідність потребам конкретного підприємства, що може спричиняти додаткові витрати та операційні ризики.

Особливої уваги потребують менш очевидні проблеми взаємодії з постачальниками. Однією з них є так званий «ефект пастки довіри», за якого тривала співпраця з одним партнером знижує критичність оцінювання його діяльності та стримує пошук ефективніших альтернатив [3]. Іншою проблемою є

асиметрія переговорної сили, коли великий постачальник поступово нав’язує умови співпраці, що погіршують позиції покупця. Крім того, поширеним явищем є «логістична інерція», за якої підприємства продовжують співпрацювати з неефективними постачальниками через складність зміни налагоджених бізнес-процесів [4, с.184].

У сфері міжнародних закупівель зазначені проблеми набувають ще більшої складності. Додатковими чинниками ризику виступають мовні та культурні бар’єри, відмінності у веденні бізнесу, валютні коливання та політична нестабільність. Сучасні глобальні виклики, зокрема військові конфлікти, пандемії та економічні кризи, продемонстрували вразливість навіть стабільних ланцюгів постачання [5]. Водночас висока динамічність ринкового середовища змушує компанії ухвалювати рішення в умовах дефіциту часу та обмеженості інформації.

Ще однією вагомою проблемою є відсутність системного підходу до оцінювання постачальників. На практиці рішення нерідко приймаються інтуїтивно або на основі обмеженого переліку критеріїв, що підвищує ймовірність помилок, які виявляються вже під час реалізації співпраці.

Розв’язання зазначених проблем потребує переходу до більш структурованого та технологічного підходу до управління закупівельною діяльністю. Використання сучасних інформаційних систем, зокрема ERP- та SRM-рішень, дає змогу накопичувати й аналізувати дані про постачальників, підвищуючи об’єктивність управлінських рішень. Диверсифікація постачальників сприяє зниженню залежності від одного партнера, а розвиток довгострокових партнерських відносин підвищує стабільність і надійність співпраці. Важливе значення мають також регулярний моніторинг, аудит діяльності постачальників та застосування багатокритеріальних моделей оцінювання [2].

Практично доцільним є впровадження чітких стандартів відбору постачальників, системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результатів їхньої діяльності, а також аналізу попереднього досвіду співпраці. Водночас важливим чинником залишається підвищення кваліфікації персоналу, оскільки ефективність навіть найсучасніших інструментів залежить від професійності їх застосування.

Отже, вибір постачальників слід розглядати не як одноразове управлінське рішення, а як безперервний процес, пов’язаний з управлінням ризиками та забезпеченням ефективності діяльності підприємства. На цей процес впливають як традиційні критерії - ціна, якість і надійність поставок, так і поведінкові, інформаційні та стратегічні чинники. Саме комплексний підхід, який поєднує аналітичні методи, практичний досвід і гнучкість управлінських рішень, дає змогу формувати стійкі та ефективні ланцюги постачання в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 848 с.

2. Обухович Т. О. Організація виробничих процесів с урахуванням закупівельної логістики на підприємстві. Наукові Записки Львовского Университета Бизнеса Та Права. 2023. № 37. С. 89–95. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7974143

3. Ivanov D., Dolgui A. A Digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. International Journal of Production Research. 2020. URL:https://rudyct.com/supchn/J-A%20digital%20supply%

4. Іванова М. І., Дудник А. В., Яшкіна Н. В., Заєць Н. М., Сучасна методика вибору постачальника як необхідна складова ефективного управління підпрємством. Економічний вісник, 2022. №2. С. 180-185. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222_180-185.pdf

5. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. с. 305 URL: https://calidadsinlagrimas.com/wp-content/uploads/2025/06/Logistics-and-Supply-Chain-Management-Martin-Christopher.pdf

Мелешко І. М. бакалавр 13 гр., ФМОІТ
науковий керівник к.е.н., доцент Москалюк Г.О.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У РЕАЛІЗАЦІЇ КСВ

Сучасні трансформації бізнес-середовища зумовлюють перехід від сприйняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як зовнішнього маркетингового інструменту до її розуміння як внутрішньої філософії компанії. У цьому контексті корпоративна культура виступає фундаментом, на якому базується успішна реалізація соціальних ініціатив шляхом утвердження принципів етичного лідерства. Як зазначають науковці, без відповідної системи цінностей та етичних норм усередині організації, заходи КСВ залишаються лише декларативними [1].

Корпоративна культура формує внутрішнє середовище, у якому принципи відповідальності стають частиною щоденної діяльності працівників. Вона охоплює систему спільних переконань, поведінкових моделей та стандартів взаємодії. Дослідження підкреслюють, що високий рівень розвитку корпоративної культури сприяє підвищенню залученості персоналу до соціальних проектів та зміцнює лояльність до бренду [2].

Особливе значення корпоративна культура має для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Інтеграція цінностей сталого розвитку в культурний код компанії дозволяє не лише покращити репутацію, а й мінімізувати етичні ризики. Зокрема, розвиток культури довіри та відкритості є необхідною умовою для впровадження ефективних ESG-стратегій, оскільки це забезпечує прозорість прийняття управлінських рішень [3].

У процесі євроінтеграції України роль корпоративної культури зростає як чинника адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу. Формування культури, орієнтованої на повагу до прав людини та інклюзивність, стає критичною вимогою для виходу на міжнародні ринки. Як показує практика, українські підприємства, що інвестують у розвиток внутрішніх цінностей, демонструють вищу конкурентоспроможність у глобальному просторі [4].

В умовах воєнного стану корпоративна культура стала основним фактором згуртованості колективів та підтримки соціальних ініціатив. Внутрішні цінності взаємодопомоги та патріотизму дозволили бізнесу швидко переорієнтуватися на волонтерську діяльність та підтримку постраждалих, що підтверджує нерозривний зв'язок між культурою організації та її соціальною роллю.

Розглянемо у табл. 1 основні складові корпоративної культури, їх зміст та значення для розвитку корпоративної соціальної відповідальності. До них належать етичні цінності, що визначають фундаментальні принципи поведінки колективу у сферах взаємодії з місцевою громадою, клієнтами та довкіллям. Ефективна система комунікацій забезпечує безперервне поширення інформації про ключові соціальні цілі компанії серед персоналу та зовнішніх стейкхолдерів, що сприяє прозорості бізнесу. Крім того, стиль лідерства, заснований на принципах довіри, та висока залученість працівників створюють необхідне підґрунтя для успішної інтеграції принципів відповідального ведення бізнесу у щоденну операційну діяльність підприємства. Такий підхід трансформує корпоративну культуру на потужний інструмент стратегічного розвитку, що дозволяє компанії оперативно адаптуватися до глобальних соціально-економічних викликів, мінімізувати репутаційні ризики та забезпечити стійку конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1

Вплив елементів корпоративної культури на реалізацію КСВ

Елемент культури	Зміст	Вплив на КСВ
1	2	3
1. Етичні цінності	Кодекси поведінки, моральні орієнтири	Формування чесних відносин зі стейкхолдерами
2. Система комунікацій	Прозорість та відкритість інформації	Забезпечення підзвітності та довіри
3. Залученість персоналу	Участь працівників у прийнятті рішень	Підтримка волонтерства та соціальних ініціатив

4. Лідерство	Приклад керівництва у дотриманні норм	Створення сталої моделі відповідальної поведінки

Джерело: складено автором

Незважаючи на вагомі здобутки, трансформація культури у напрямку КСВ стикається із певними бар'єрами, зокрема консерватизмом корпоративного середовища та недооцінкою керівництвом впливу внутрішніх цінностей на капіталізацію бренду. Водночас майбутні вектори розвитку виглядають обнадійливо, оскільки сучасний менеджмент дедалі частіше розглядає етичну культуру як фундамент для впровадження системних суспільних трансформацій.

Підсумовуючи, слід зазначити, що корпоративна культура виступає базисом ефективної реалізації КСВ. Вона дозволяє інтегрувати принципи відповідальності у внутрішню ДНК компанії, що не лише зміцнює її стійкість перед викликами, а й забезпечує гармонійний розвиток у взаємодії із суспільством та державою.

Список використаних джерел

1. Ліфінцев Д. С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова кульрури організації: економічне значення. 2023. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2505 (дата звернення: 10.05.2026).

2. Чупріна М. О. Корпоративна соціальна відповідальність. Конспект лекцій. 2023. 138 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstreams/0083f4a7-2adf-464f-9bc8-557f609fa11d/download (дата звернення: 08.05.2026).

3. Новак І. М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу. *Соціальний захист.* 2020. №10. URL: https://dse.org.ua/arhcive/14/11.pdf (дата звернення: 09.05.2026).

4. Олійник О. О. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 1 (26). С. 31-41. URL: https://dse.org.ua/arhcive/26/3.pdf (дата звернення: 10.05.2026).

Мельничук О. А, бакалавр 43 гр., ФМОІТ
Наук. Керівник - к.е.н., доцент Карпенко Ю. В.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ХАРЧОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Для харчових підприємств результативність виступає комплексною характеристикою, яка відображає ступінь досягнення цілей у сфері якості, безпечності продукції, задоволення потреб споживачів та ефективного використання ресурсів. Водночас попри наявність численних наукових публікацій,

питання вибору оптимальної системи показників, здатної забезпечити об’єктивну оцінку результативності підприємства, залишається предметом активних обговорень.

Під результативністю виробництва розуміють спроможність суб'єкта господарювання генерувати затребувані ринком товари, що дозволяє реалізувати стратегічні завдання підприємства [1]. Вимірювання результативності, своєю чергою, виступає різновидом управлінського контролю, спрямованого на оцінювання відповідності фактичних результатів запланованим орієнтирам. Для практичної реалізації такого контролю в менеджменті використовуються ключові показники результативності (KPI). Вони поділяються на фінансові (прибутковість, ліквідність, оборотність, фінансовий важіль) та нефінансові (якість продукції, продуктивність праці, інноваційна активність, безпека виробництва тощо).

Узагальнюючи наукові підходи та враховуючи галузеві особливості, на нашу думку, для цілісного оцінювання результативності харчового підприємства доцільно виділити шість ключових груп показників, які охоплюють як внутрішні (виробництво, персонал, фінанси), так і зовнішні (ринкові позиції) складові діяльності.

Перша група – фінансові результати. Вона містить абсолютні (чистий дохід від реалізації, валовий і чистий прибуток) та відносні показники (рентабельність продажів, активів і власного капіталу). Ці показники відображають кінцевий економічний ефект господарської діяльності, здатність акумулювати прибуток та ефективно розпоряджатися інвестованими коштами.

Друга група – фінансова стійкість та платоспроможність. Тут критично важливим є розрахунок коефіцієнта автономії, що демонструє рівень самостійності від зовнішніх кредиторів, а також коефіцієнти ліквідності (абсолютної, поточної та швидкої), які характеризують здатність фірми вчасно розраховуватися за боргами. Для харчового підприємства, яке працює зі швидкопсувною сировиною та залежить від безперебійності поставок, підтримання належного рівня ліквідності є критично важливим.

Третя група – ділова активність. У межах цієї групи враховуються показники оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості, а також тривалість операційного циклу. Ці індикатори характеризують інтенсивність господарської діяльності підприємства та швидкість перетворення ресурсів у фінансовий результат.

Четверта група – виробнича результативність. Вона характеризує обсяг виробництва та реалізації продукції, собівартість одиниці продукції, рівень використання виробничих потужностей та, що особливо важливо для харчової галузі, рівень браку продукції. Такі показники демонструють здатність підприємства забезпечувати заплановані обсяги випуску, контролювати витрати у виробничому процесі та мінімізувати втрати.

П'ята група – трудові ресурси. До неї належать обсяг витрат на оплату праці персоналу, продуктивність праці, середня заробітна плата, а також плинність кадрів та витрати на навчання персоналу. Перелічені метрики аналізують внесок персоналу у формування результатів.

Шоста група – ринкові позиції. Оцінка проводиться через аналіз частки ринку, темпи приросту обсягів збуту, ступінь задоволеності клієнтів, а також чистий показник лояльності. Ці показники оцінюють конкурентні позиції підприємства, його здатність забезпечувати розвиток та ринкову присутність у довгостроковій перспективі.

Водночас використання значної кількості показників, які належать до різних груп та мають різні одиниці виміру, створює проблему формування узагальненого висновку щодо загального рівня результативності підприємства. Саме тому в науковій літературі обґрунтовується доцільність застосування інтегрального показника для комплексного оцінювання результативності діяльності підприємства [2, с. 60]. Інтегральний показник агрегує всі виділені групи індикаторів в єдину числову оцінку. Завдяки цьому з'являється можливість оцінити загальний рівень результативності, простежити його зміни в часі, порівняти з іншими підприємствами, а також визначити сильні та слабкі сторони – що є необхідним для прийняття управлінських рішень [3].

Отже, оцінювання результативності діяльності харчового підприємства доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, що поєднує фінансові та нефінансові показники з урахуванням галузевої специфіки. Запропонована система індикаторів та використання інтегрального показника дають змогу сформувати узагальнену оцінку результативності підприємства, виявити резерви зростання та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Пащенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
2. Григорук П., Завгородня Т., Григорук С. Оцінювання результативності діяльності компанії. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. № 96. С. 56-66.
3. Кононов О. І. Алгоритм формування інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2022. № 4. С. 152-160.

Мищенко О. О., студент
Наук. керівник - к.е.н., доцент Балабаш О. С.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Будівельна галузь є однією з ключових складових економіки України, оскільки забезпечує розвиток інфраструктури, житлового сектору та суміжних видів економічної діяльності. В сучасних умовах галузь функціонує під впливом значних економічних, соціальних і воєнних викликів, що визначає необхідність дослідження тенденцій її розвитку. Особливої актуальності набувають питання відновлення інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та підвищення інвестиційної привабливості будівельного сектору. Саме тому аналіз сучасних тенденцій розвитку будівельної галузі України є важливим напрямом наукових досліджень.

Лише в першій половині 2025 р. було зареєстровано приблизно 1 401 нових будівельних підприємств, що свідчить про активність ринку.

Найвища концентрація суб'єктів господарювання у будівельній галузі спостерігається у місті Києві (2489 підприємств), а також у Дніпропетровській (880), Київській (865), Львівській (788) та Одеській (658) областях[3].

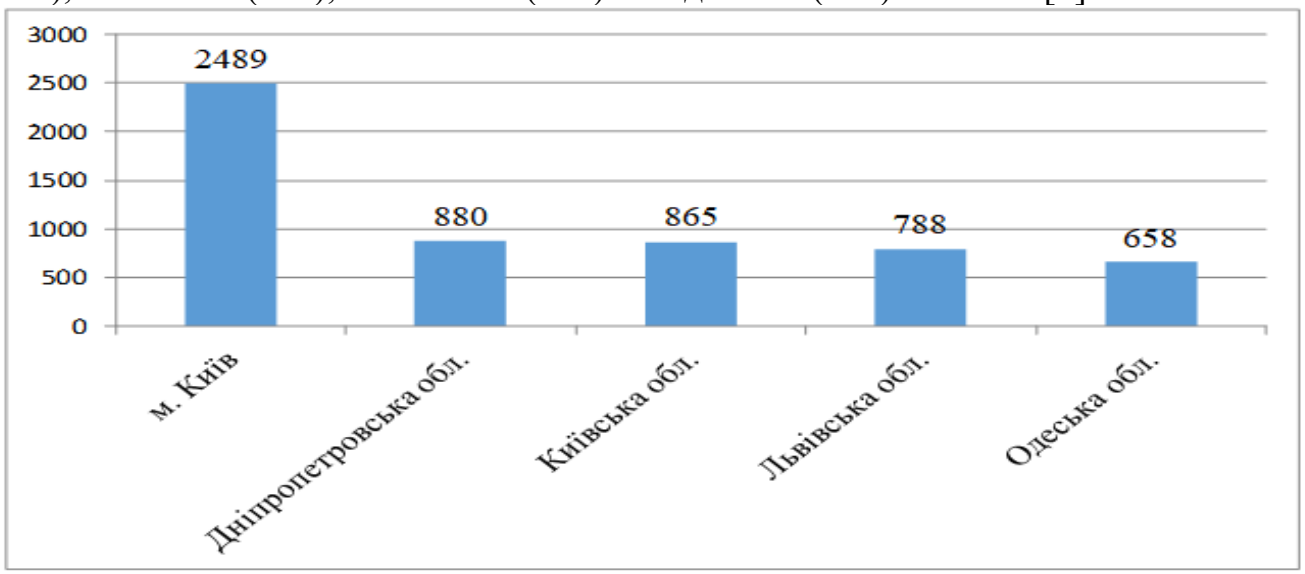


Рис. 1. ТОП-5 міст та регіонів за кількістю зареєстрованих будівельних підприємств

Ділові очікування забудовників у 2024 році загалом мають помірно позитивний характер, попри складні зовнішні умови. Бізнес демонструє зростання впевненості щодо розвитку підприємств і прогнозує поступове збільшення обсягів виробництва упродовж наступних 12 місяців, навіть за наявності безпекових ризиків та логістичних обмежень. Поліпшення інфляційних очікувань свідчить

про стабілізацію цінового середовища та зменшення макроекономічної невизначеності.

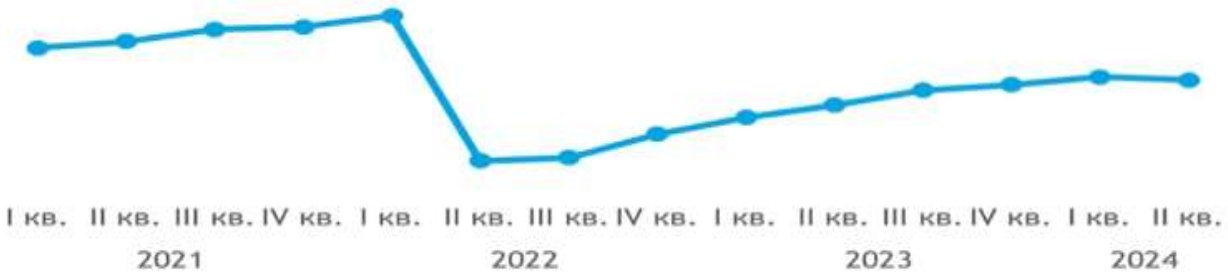


Рис. 2. Індикатор ділової впевненості в будівництві

Водночас незначне погіршення валютних очікувань вказує на збереження ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічними чинниками. Зниження індикатора ділової впевненості в будівництві у II кварталі 2024 року до 40,9 % відображає стриманий оптимізм галузі та обережність забудовників у плануванні подальшої діяльності.

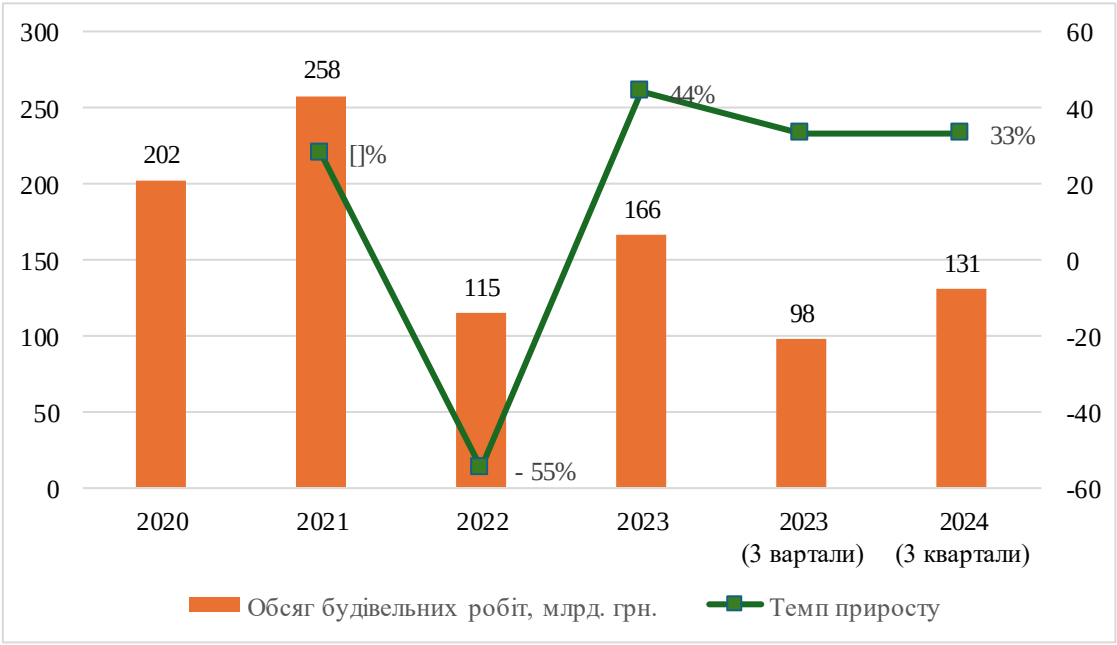


Рис. 3. Обсяг виконання будівельних робіт з 2020 р. по 3 кв. 2024 р.

Аналіз динаміки обсягу будівельних робіт у 2020–2024 роках свідчить про істотні коливання розвитку галузі під впливом економічних і безпекових чинників. Порівняння показників за три квартали 2023 року (98 млрд грн) і три

квартали 2024 року (131 млрд грн) свідчить про подальше зростання на 33 %, що вказує на поступову стабілізацію та відновлення будівельної діяльності в Україні.

Проведений аналіз засвідчив, що будівельна галузь України демонструє поступове відновлення та адаптацію до сучасних економічних і безпекових викликів. Зростання кількості нових будівельних підприємств, збільшення обсягів виконаних будівельних робіт та позитивні очікування забудовників свідчать про активізацію ринку та підвищення ділової активності. Водночас галузь продовжує функціонувати в умовах високої невизначеності, що зумовлює необхідність впровадження сучасних технологій для забезпечення стабільного розвитку будівельного сектору України.

Петрунько А.Р., бакалавр 43 гр., ФМОІТ
Наук. керівник - д.е.н., професор Кузнецова І.О.,

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження конкурентних переваг підприємств передбачає їх систематизацію для виявлення різноманітних форм їх прояву. У сучасній економічній науці сформувалася значна кількість підходів до класифікації конкурентних переваг і чинників їх формування, що свідчить про багатовимірність і складність даного поняття.

Фундаментальний внесок у розроблення типології конкурентних переваг здійснив М. Портер, який виокремив два базові їх різновиди: перевагу за витратами, що полягає у здатності підприємства ефективніше за конкурентів здійснювати розроблення, виробництво та збут продукції, і перевагу на основі диференціації — виробничої або управлінської — яка забезпечує споживачеві унікальну цінність через якісно нові характеристики товару, особливі споживчі властивості та розширений комплекс після продажного обслуговування [1].

Ж.-Ж. Ламбен розвинув цю концепцію, доповнивши її комерційними перевагами, що проявляються у швидкості постачання товарів і послуг, рівні сервісного супроводу, підтримці споживачів у процесі використання продукту, а також у силі корпоративного іміджу та торгових марок підприємства.

Поряд із зазначеними підходами у науковій літературі представлено й інші класифікаційні системи, які здійснюють диференціацію конкурентних переваг одночасно за кількома критеріями.

Суттєвого розширення класифікаційної бази досягли І. Смолін, А. Вовчак і Р. Камишніков. Якщо І. Смолін систематизує переваги за вісьмома ознаками (джерелом утворення, ступенем цільової значимості, характером забезпечення, строком дії, динамікою, сферою прояву, ціновим відношенням і можливістю імітації) [2], то А. Вовчак і Р. Камишніков пропонують дев'ятикритеріальну систему, що охоплює стратегічну спрямованість, ймовірність успіху, вплив на потенціал підприємства, силу впливу на споживачів, рівень деталізації та концепції маркетингових систем [3].

Найбільш вичерпну класифікаційну модель розробив О. Іванов. Вона охоплює сімнадцять ознак систематизації, зокрема джерело походження, ступінь відтворюваності, метод одержання, рівень ієрархії, зв'язок із конкурентними силами, ступінь значимості та роль у забезпеченні конкурентної стратегії підприємства [4].

Низка науковців обґрунтовують, що для дослідження і управління конкурентними перевагами підприємства доцільно виділити їх зовнішні та внутрішні види, які відповідають як потребам споживачів, так і цілям підприємства.

Зовнішні конкурентні переваги базуються на показниках, що створюють додаткову цінність для кінцевого споживача. Вони дозволяють клієнту мінімізувати власні витрати або максимально задовольнити специфічні потреби, тим самим зміцнюючи ринкові позиції фірми. До цієї категорії авторами віднесено характеристики, що орієнтовані на ринкове сприйняття продукту. Внутрішні конкурентні переваги відображають ефективність внутрішньоорганізаційних процесів і базуються на унікальних виробничих та управлінських ноу-хау. Вони характеризують перевагу суб'єкта над конкурентами у площині операційної діяльності.

Важливою ознакою, яку включили автори є перевага за змістом джерел їхнього походження: техніко-технологічні (обумовлені високим рівнем розробок, унікальними параметрами обладнання та специфікою сировинної бази), економічні (ґрунтуються на загальному фінансовому потенціалі), нормативно-правові (виникають завдяки специфічним законодавчим актам), інформаційно-комунікаційні (базуються на володінні ексклюзивними базами даних).

Також авторами включено масштаб конкуренції, де виокремлено авторами мезорівень (локальний), макрорівень (національний) та мегарівень (глобальний).

За часовим горизонтом та ступенем реалізації переваги авторами поділено на: потенційні (формують стратегічний фундамент для майбутнього зміцнення позицій) та реальні (визначають фактичний стан конкурентоспроможності підприємства в поточний момент).

І. Кузнецова запропонувала класифікацію, що поєднує спосіб прояву, - це переваги за витратами, диференціації, комерційні та переваги домінуючої позиції, зі ступенем стійкості, розрізняючи стійкі та нестійкі різновиди [5]

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє встановити ряд спільних класифікаційних критеріїв, що отримали широке визнання в науковому середовищі: характер джерел, ініціатор формування, термін і характер динаміки дії, можливість імітації, сфера прояву.

Важливо враховувати, що конкурентні переваги не мають сталого характеру та потребують постійного розвитку й підтримки. Їх стійкість значною мірою визначається джерелами формування: переваги високого рівня, пов'язані з інноваціями, кваліфікацією персоналу, репутацією чи довгостроковими зв'язками, є більш тривалими та складними для імітації, тоді як переваги низького рівня швидко втрачають актуальність під впливом конкурентного середовища. Крім того, прозорість джерел переваг підвищує ризик їх копіювання конкурентами, що актуалізує необхідність постійного інноваційного оновлення.

Інновації відіграють ключову роль у підтриманні конкурентних позицій, оскільки дозволяють переходити до формування переваг вищого порядку та розширювати їх джерельну базу. Водночас стратегічно важливим є здатність підприємства відмовлятися від застарілих або вразливих переваг на користь нових, що створює додаткові бар'єри для імітації та посилює унікальність ринкової позиції.

Отже, конкурентні переваги слід розглядати як складну, багатовимірну та динамічну категорію, що формується під впливом взаємодії внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища, визначає можливості ефективного функціонування підприємства та виступає ключовим чинником забезпечення його довгострокового розвитку в умовах конкурентної економіки. Ключовим для стратегічного управління є стійкість конкурентних переваг до копіювання. Стійкість конкурентних переваг прямо залежить від їхньої природи. Переваги "низького рівня" (дешева сировина, робоча сила) легко копіюються, тоді як переваги "високого рівня" (інновації, репутація, бренд, людський капітал) забезпечують довгострокове лідерство. Систематизація переваг за різними ознаками (масштабом, терміном дії, сферою прояву) дозволяє підприємству чітко ідентифікувати свій ринковий статус і обрати найбільш адекватну конкурентну стратегію.

Список використаних джерел:

1. Porter Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / Michael E. Porter. New-York: The Rree Press, 1992. 557 p.

2. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2014. 344 с

3. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 50–53.
4. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки: Монографія. Харків. 2017. 246 с.
5. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. І.О. Кузнецової. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24

Проценко А.О., бакалавр 43 гр., ФМОІТ
Наук. керівник – викладач Горбатюк В.В.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИДИ

У розвинених ринкових системах конкуренція виступає фундаментальним елементом функціонування та розвитку економіки. Вона інтерпретується як динамічне суперництво між суб'єктами ринку за оптимальні умови виробничо-збутової діяльності та максимізацію прибутковості. Сучасна трансформація національної економіки супроводжується інтенсифікацією конкурентних процесів, що актуалізує питання пошуку та впровадження ефективних конкурентних переваг

Метою дослідження є визначення сутності поняття конкурентна перевага підприємства.

В кризових умовах підприємства мають докорінно переглядати свої стратегії. У такі періоди формування конкурентних переваг є основою забезпечення життєздатності та ринкової стійкості організації. Термін «конкурентна перевага» посідає центральне місце в сучасній науковій думці. Проте, попри його активне використання в літературі, не існує єдиного підходу та трактування його сутності.

На основі критичного аналізу літературних джерел, ми виділили наступні підходи до трактування поняття «конкурентна перевага»(табл..1):

- конкурентна на перевага як унікальний ресурс або актив підприємства;
- конкурентна перевага як вища цінність для клієнта;
- конкурентна перевага як компетенція до розвитку.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «конкурентна перевага»

Автор	Визначення
конкурентна на перевага як унікальний ресурс або актив підприємства	
Піддубний І.О.	система, що має певну сукупність характеристик товарів або послуг, які створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами
Шершньова З.Є.	специфічні, унікальні ресурси або компетенції, якими володіє підприємство і які важко імітувати конкурентам, що дозволяє отримувати стабільні прибутки вище середньоринкових
Тарнавська Н.П.	унікальну комбінацію ключових компетенцій, що забезпечують лідерство в ланцюгу створення цінності
конкурентна перевага як вища цінність для клієнта	
Гаркавенко С.С.	характеристики продукту або марки, які забезпечують підприємству певну перевагу над безпосередніми конкурентами
Балабанова Л.В.	результат реалізації сильних сторін підприємства на конкретному ринку, що дозволяє йому досягати вищої ефективності порівняно з конкурентами.
Чухрай Н.І.	здатність підприємства пропонувати кращу цінність для споживачів завдяки ефективнішому використанню ресурсів та знань
Кузьмін О.С. Горбаль Н. І.	певна цінність, якою володіє організація і яка дає їй змогу випереджати конкурентів у задоволенні потреб споживачів.

Джерело: складено автором за [1-3]

Ми вважаємо, що виділені нами підходи не є альтернативними, а мають взаємодоповнювальний характер. Залежно від галузевої специфіки та часового горизонту планування, їх комплексне використання дозволяє всебічно розкрити сутність конкурентних переваг і визначити стратегічні орієнтири для зміцнення конкурентних позицій компанії. При цьому роль ресурсного забезпечення полягає не лише у володінні певними активами чи їхньою ціною, а насамперед у здатності підприємства оптимізувати їх структуру та забезпечити високу швидкість адаптації до динамічних змін ринкової кон’юнктури.

На основі аналізу досліджених визначень науковців, ми виділили специфічні характеристики конкурентних переваг: адаптивність, складність відтворення, стійкість у часі, економічна результативність, унікальність та орієнтація на споживача.

Підсумовуючи, погляди українських науковців, конкурентна перевага — це унікальна, важковідтворювана та визнана споживачем цінність, яка базується на інтелектуальному та ресурсному потенціалі підприємства і забезпечує його стратегічну стійкість та прибутковість.

Список використаних джерел

1. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / за ред. І. О. Піддубного. Харків : ІНЖЕК, 2004. 222 с.
2. Шершньова З. Є. Економічний потенціал підприємства як основа його конкурентоспроможності. Стратегія економічного розвитку України. 2002. Вип. 1. С. 132–140.
3. Тарнавська Н. П., Живко З. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: від класичних теорій до Agile-підходів. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 2 (29). С. 102–115.

Сакара І. А.
Наук. керівник – к.е.н., доцент Карпенко Ю. В.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК СУБ'ЄКТА СФЕРИ ПОСЛУГ

Сучасний логістичний ринок України функціонує в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та постійних змін зовнішнього середовища. У таких умовах особливого значення набуває формування конкурентних переваг логістичних підприємств, оскільки саме вони визначають здатність підприємства забезпечувати стабільний рівень сервісу, адаптуватися до змін ринку та утримувати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі. Метою дослідження є визначення ключових особливостей формування конкурентних переваг логістичних підприємств з урахуванням специфіки логістичної послуги як об'єкта управління.

Логістична послуга належить до сфери послуг, а тому характеризується такими загальними особливостями, як нематеріальність, невіддільність процесу надання від споживання, непостійність якості, незбереженість та висока роль персоналу [2, с. 617; 3, с. 24]. Проте у сфері логістики ці характеристики набувають специфічного змісту та безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг підприємства.

Нематеріальність логістичної послуги означає, що клієнт не може повноцінно оцінити її якість до моменту отримання результату. У зв'язку з цим для логістичних підприємств особливого значення набувають довіра, репутація, прозорість взаємодії та можливість оперативного контролю виконання замовлення [3, с. 26]. Саме тому одним із ключових напрямів розвитку сучасної логістики є цифровізація процесів, яка забезпечує клієнтам доступ до онлайн-моніторингу перевезень, залишків товару та статусу замовлення у режимі реального часу [4, с. 358].

Невіддільність процесу надання послуги від її споживання обумовлює постійну взаємодію підприємства з клієнтом під час виконання логістичних

операцій. Це підвищує значення клієнтоорієнтованості як одного з ключових факторів конкурентоспроможності логістичних операторів [2, с. 615; 3, с. 117]. У сучасних умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок вартості послуг, а й через швидкість реагування на запити клієнтів, гнучкість умов співпраці та здатність адаптувати логістичні процеси до індивідуальних потреб замовників.

Непостійність якості логістичних послуг пов'язана із впливом людського фактора, технічного забезпечення та зовнішніх умов на результат обслуговування. У логістичній сфері це створює необхідність стандартизації процесів, впровадження систем контролю та використання сучасних цифрових технологій управління складськими й транспортними операціями [3, с. 118]. Водночас висока роль персоналу у логістиці обумовлює важливість професійної підготовки працівників, оскільки саме водії, логісти та складський персонал безпосередньо формують якість сервісу та впливають на рівень задоволеності клієнтів [3, с. 120].

Незбереженість логістичної послуги означає, що логістична потужність, така як вільне місце у транспортному засобі або порожня площа на складі, не може бути накопичена чи збережена для використання у майбутньому [3, с. 119]. Втрачена можливість надання послуги у конкретний момент часу є безповоротною втратою ресурсу та доходу підприємства. Це зумовлює потребу у впровадженні інтелектуальних систем планування (TMS, WMS), які дозволяють у режимі реального часу балансувати попит та пропозицію, забезпечуючи максимальне завантаження потужностей та мінімізацію простоїв [2, с. 617; 4, с. 357].

Особливого значення для логістичних підприємств набуває часовий фактор, оскільки затримки у постачанні чи порушення термінів доставки можуть призводити до фінансових втрат клієнтів та погіршення репутації підприємства. У зв'язку з цим швидкість виконання операцій, точність доставки та здатність оперативно реагувати на зміни виступають важливими складовими конкурентоспроможності логістичного оператора [3, с. 125].

Крім того, специфічною особливістю логістичної діяльності є необхідність забезпечення безпеки перевезень та конфіденційності інформації. Логістичні підприємства працюють із матеріальними та інформаційними потоками, тому питання захисту вантажів, мінімізації ризиків пошкодження продукції та збереження комерційної інформації клієнтів стають важливими чинниками формування довіри до підприємства. Особливої актуальності ці аспекти набувають в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища [5, с. 449; 3, с. 123].

Таким чином, формування конкурентних переваг логістичних підприємств має базуватися на врахуванні як загальних характеристик послуг, так і специфічних особливостей логістичної діяльності. Ключовими конкурентними перевагами сучасних логістичних підприємств виступають високий рівень цифровізації, клієнтоорієнтованість, швидкість та надійність виконання операцій, забезпечення

безпеки перевезень і здатність підтримувати стабільну якість сервісу. Саме комплексне поєднання цих факторів забезпечує підприємству можливість ефективно функціонувати в умовах нестабільного конкурентного середовища та формувати стійкі ринкові позиції.

Список використаних джерел

1. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : ОНЕУ, 2013. 420 с.
2. Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. Економіка та суспільство. 2017. № 8. С. 309–312.
3. Траченко Л. А. Послуга як об'єкт товарознавства: організація та контроль за якістю : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2012. 152 с.
4. Лихолат С. М., Франів І. А., Середа С. А. Комплексний аналіз фулфілменту: економічна доцільність та технологічні рішення. Підприємництво і торгівля. 2025. Вип. 46. С. 81–87.
5. Березовський Ю., Самойленко А., Кулік А. Управління бізнес-процесами на логістичному ринку послуг та оцінка перспектив розвитку критичної інфраструктури в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-167.

Тищук А. С.,
бакалавр 43 гр, ФМОІТ
наук. кер. - к.е.н., доцент Москалюк Г. О.

ОМНІКАНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У нинішніх умовах розвитку ринку, які відзначаються стрімкими змінами, активною цифровізацією економіки та підвищеними вимогами споживачів до швидкості, зручності й індивідуалізованого сервісу, класичні підходи до організації збутової діяльності поступово втрачають свою результативність. Особливо це проявляється у сфері роздрібної торгівлі, де підприємства змушені пристосовуватися до мультиканального середовища. У такому середовищі споживач взаємодіє з брендом через різноманітні точки контакту: фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі та інші цифрові інструменти.

Еволюція збутової діяльності відбувалася поетапно. На початковому етапі підприємства застосовували лише один канал реалізації - переважно це були фізичні магазини або пряма доставка товарів споживачам. Із розвитком технологій з'явилися нові способи продажу, зокрема телефонні замовлення, каталоги, а згодом і електронна комерція [1].

На стадії мультиканальності компанії почали одночасно використовувати кілька каналів, однак вони діяли відокремлено й не були взаємопов'язані. Подальшим етапом стала кросканальна модель, у межах якої різні канали вже почали взаємодіяти між собою. Завершальним кроком розвитку стала омніканальність, що передбачає об'єднання всіх каналів у єдину систему з повною узгодженістю інформації та бізнес-процесів. Такий підхід сприяє формуванню дійсно клієнтоорієнтованої моделі бізнесу, де споживач є ключовим елементом стратегії (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція каналів збуту підприємства

Параметр	Модель			
	Одноканальна	Мультиканальна	Кросканальна	Омніканальна
1	2	3	4	5
Інтеграція	Не передбачена	Відсутня	Часткова	Повна
Дані клієнта	Мінімальні	Розрізнені	Частково об'єднані	Єдиний профіль
Досвід споживача	Обмежений	Фрагментований	Покращений	Безшовний
Пріоритет стратегії	Продукт	Канал	Процес	Клієнт
Рівень реалізації	Низький	Середній	Високий	Дуже високий

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Для впровадження омніканального підходу підприємству необхідно створити єдину інтегровану систему, яка поєднує технології, організаційні процеси та логістику. Така модель не просто розширення кількості каналів, а їх повна синхронізація в межах однієї керованої структури.

Успішна розбудова омніканальної системи базується на створенні цілісного IT-фундаменту, який через CRM-системи, ERP-моніторинг запасів та аналітику Big Data забезпечує централізоване управління бізнесом. Технологічна база дозволяє досягти повної конвергенції цифрових і фізичних майданчиків, де асортимент, акційні пропозиції та фінансові розрахунки уніфіковані для зручності клієнта. Паралельно з цим модернізується логістична вертикаль, впроваджуючи гнучкі формати на кшталт «Click & Collect» або «Ship-from-Store», що гарантує комфортну доставку та повернення товарів. Ключовим фактором ефективності тут виступає підготовлений персонал, здатний працювати в єдиному інформаційному просторі. Саме тому перехід до такої моделі має відбуватися як системна

трансформація, що охоплює послідовні етапи від стратегічного планування та інтеграції сервісів до кадрового перенавчання й фінального масштабування проєкту [3].

В умовах цифровізації економіки омніканальний підхід виступає одним із ключових чинників ефективного розвитку збутової діяльності підприємства. Дослідження еволюції каналів реалізації свідчить про перехід від одноканальних і мультиканальних моделей до повної інтеграції всіх точок взаємодії з клієнтом, що забезпечує цілісний і безперервний клієнтський досвід із високим рівнем персоналізації. Використання омніканальності не лише підвищує комфорт для споживачів, а й сприяє вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів, ефективнішому управлінню запасами, логістикою та ресурсами. У результаті це забезпечує зростання обсягів продажів, підвищення лояльності клієнтів і покращення фінансових показників підприємства [4].

Таким чином, запровадження омніканального підходу слід розглядати не лише як технологічне нововведення, а як важливу стратегічну умову розвитку сучасних підприємств. Він дає змогу забезпечити стабільне зростання в умовах жорсткої конкуренції та постійних змін у поведінці споживачів.

Список використаних джерел

1. Шимко О. В. Омніканальність як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 462-468. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-462-468 (дата звернення: 17.04.2026)
2. Bakulich O., Bokyi A. Omnichannel marketing as a new opportunity to build an effective consumer interaction strategy. *Economic Profile*. 2022. №17. С. 84-90. URL: https://doi.org/10.52244/ep.2022.23.05 (date of access: 17.04.2026)
3. Tan M., Li H., Yin P., Wang H. Omnichannel integration strategy based on BOPS. 2023URL: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293192 (date of access: 17.04.2026)
4. Suriansha R. The Role of Omnichannel and Service Quality to Get the Best Customer Experience for Increasing Sales in The Retail Industry. 2024. URL: https://doi.org/10.58812/esee.v2i03.245 (date of access: 17.04.

Тодорова Н.В., бакалавр, ЦЗВФН
Наук керівник - к.е.н., доцент Карпенко Ю.В.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

В різних наукових джерелах подаються різні методи управління витратами підприємства, що викликає потребу аналізу їх та сутності.

Метою дослідження є дослідити сутність методів управління витратами та встановити основу для їх вибору.

В науковому джерелі [1, с.310] подається такий склад методів управління витратами: директ-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг, облік витрат за функціями, LCC-аналіз.

В методі директ-костингу витрати поділяються на постійні та змінні, а планування витрат за носіями здійснюється лише за їх змінною частиною. Даний метод дозволяє ефективно оцінювати маржинальний дохід, аналізувати рентабельність та приймати швидкі управлінські рішення, пов'язані з обсягами виробництва. Вважається, що метод є гнучким, дозволяє визначити внесок окремих підрозділів або продуктів у формування результату, створює підґрунтя для швидкого реагування на зміни в асортименті продукції.

Таргет-костинг ще називають методом цільового калькулювання собівартості, а його сенс полягає в розрахунку цільової собівартості, яка при наявних функціональних можливостях дозволить досягти бажаного рівня прибутку. Метод вважається незамінним при плануванні витрат нових видів продукції ще на стадії їх розробки, в інноваційних галузях. Також зазначають застосування остаточного принципу у формуванні витрат.

Для методу кайзен-костингу характерно зниження витрат для досягнення мінімального розриву між цільовою та очікуваною собівартістю. Метод припускає аналіз витрат, потрібний для вироблення продукції певної якості. Він дозволяє знижувати витрати, усуваючи певні недоліки процесу / продукту.

Метод обліку витрат за функціями науковець [1] тлумачить як спосіб встановлення фактору витрат та вплив на нього задля скорочення величини витрат. Зокрема встановлюється взаємозв’язок «фактор витрат – потреба в ресурсах – витрати», тобто встановлюється діяльність, яка спричиняє появу витрат, потрібні для її реалізації ресурси, а також витрати, пов’язані з витрачанням ресурсів.

Метод LCC-аналізу полягає у розрахунку витрат за етапами життєвого циклу продукту [2, с.44], то метод радше використовується в стратегічному управлінні. Цінністю методу є врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків у процесі прийняття управлінських рішень, оцінювання в довгостроковій перспективі. Проблематичними аспектами можуть бути складність визначення накладних витрат за етапами життєвого циклу продукту, відсутність повної інформації для більш ефективного управління витратами.

В науковому джерелі [3, с. 9-12] крім вищевказаних також подаються методи стандарт-костинг, абсорбшен-костинг, ABC, CVP-аналіз.

Стандарт-костинг означає планування витрат на підставі заздалегідь встановлених стандартів. За своїм призначенням метод застосується для забезпечення контролю над виробничими витратами та дозволяє обчислити повну собівартість та порівняти її з можливими доходами. Цінність методу полягає в можливості визначення повної собівартості. Проте можливість оперування даним показником несе ризики спотворення рентабельності продукції, а також не дає точні результати при збільшенні асортименту продукції.

Абсорбшен-костинг є методом управління витратами шляхом включення всіх виробничих витрат (прямих та накладних) в собівартість продукції. В методі прямі витрати визначаються за нормативами, а непрямі – шляхом розподілу. Абсорбшен-костинг більше корелюється з фінансовою звітністю, надає можливість проаналізувати структуру витрат. Разом з тим використання методу обмежене можливостями аналітики в режимі реального часу.

ABC (Activity-Based Costing) передбачає виокремлення основних видів діяльності в межах підприємства, розрахунок на кожен з них витрат та подальше узагальнення їх в собівартості продукту. Метод розподіляє непрямі витрати та накладні витрати на основі ресурсів, спожитих конкретними бізнес-процесами (активностями), а не лише пропорційно обсягу виробництва. Цей метод підвищує точність собівартості продукції та послуг, надає можливість сформувати раціональну структуру витрат та визначити їх корисність на кожній стадії виробництва. Разом з тим, метод ABC потребує оновлення системи обліку та додаткових витрат на створення та підтримку інформативної бази.

CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit) – метод моделювання взаємозв'язку між витратами, обсягом виробництва і прибутком. Комплексний взаємозв'язок цих трьох складових та його раціоналізація дозволяють забезпечити беззбитковість діяльності та отримання запланованого цільового результату. Метод є цінним для отримання ряду ключових показників, проте вимагає чіткого поділу витрат на змінні та постійні та наявності кваліфікованого персоналу.

Таким чином, добір і впровадження відповідних інструментів на підприємстві зумовлюються його стратегічними орієнтирами, ринковими конкурентними позиціями та наявними матеріальними й ресурсними можливостями.

Список використаних джерел

1. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. №5. 2020. С. 306-311.

2. Кулакова С, Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку.* №1(8). 2023. С. 40-48.

3. Пасічник С.О., Меліхова Т.О. Адаптація сучасних методів управління витратами промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Актуальні питання економічних наук*. №12. 2025. С.1-22.

Устуянова Д. П., студентка
Наук. керівник - ст. викладач Зварич Л. В.
кафедри маркетингу та міжнародної логістики

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

В умовах сталого розвитку та цифрової трансформації економіки діяльність сучасних підприємств неможливо уявити без використання цифрових технологій. Більшість економічних процесів потребує впровадження сучасних інформаційних систем і цифрових рішень. Упродовж останніх десятиліть з'явилася значна кількість цифрових інновацій, окремі з яких докорінно змінили принципи ведення бізнесу, а також підходи до організації та управління операційною діяльністю компаній.

У сфері організації та управління вантажними перевезеннями цифровізація насамперед пов'язана із впровадженням сучасних інформаційних інструментів для збору, обробки та обміну даними, які супроводжують процес виконання замовлення. Передусім це стосується інформації про характеристики вантажу, умови його транспортування, тип транспортного засобу, маршрут перевезення, режим праці водія, загальну тривалість доставки тощо. Сьогодні замовники очікують від перевізників надання такої інформації в режимі реального часу [1]. Такі технології, як штучний інтелект (AI), блокчейн, великі дані (Big Data) та аналітичні системи, формують конкурентні переваги компаній транспортної галузі.

Одним із ключових напрямів розвитку цифрових технологій є використання платформних рішень, які забезпечують ефективну взаємодію всіх учасників транспортного процесу [2]. Цифрові платформи стрімко набувають популярності, оскільки пропонують зручний функціонал для розміщення й пошуку транспортних замовлень та логістичних послуг.

До основних функцій цифрових платформ належать: можливість для вантажовідправників оперативно знаходити доступні варіанти транспортування відповідно до специфіки вантажу, а також порівнювати ціни та рівень сервісу перевізників; спрощення й автоматизація процесу оформлення замовлення на перевезення порівняно з традиційними методами; відстеження руху вантажу в режимі реального часу; забезпечення електронного документообігу між

учасниками перевезення; функціонування систем рейтингів та оцінювання, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень під час вибору виконавця транспортної послуги [3].

Серед основних цифрових платформ, що використовуються у сфері автомобільних вантажних перевезень, доцільно виокремити TIMOCOM, rans.eu, Teleroute, Wtransnet, 123Cargo, Sennder, Eurosender, Transcount та Cargoffer. У сегменті залізничних вантажних перевезень значного поширення набули RailData, Rail Freight Forward Digital Platforms (RFF Digital Platforms), Digital Platform Rail (DP-RAIL), Railwhere, Transporeon та Digital Automatic Coupling (DAC). У сфері авіаційних вантажних перевезень рівень цифровізації є навіть вищим порівняно з іншими видами транспорту, що зумовлено високим рівнем стандартизації процесів International Air Transport Association. Крім того, перехід до використання електронних авіанакладних, ініційований IATA, сприяв активному розвитку електронного документообігу та цифрових технологій у галузі загалом. До основних цифрових сервісів у сфері авіаперевезень належать Cargo.one, WebCargo, CargoAI, CHAMP Cargosystems та CargoSphere.

Оскільки сучасні ланцюги постачання здебільшого охоплюють декілька видів транспорту, особливої актуальності набувають цифрові платформи для організації мультимодальних перевезень. До таких сервісів належать Digital Transport & Logistics Platform (DTLP), MLH Logistics, Global Shipping Business Network, CargoWise, Infor Nexus та LOGINK.

Необхідно зазначити, що поряд із перевагами використання платформних сервісів існують і певні ризики для учасників ланцюгів постачання, насамперед пов’язані з кіберзагрозами. Серед них варто виокремити ризик несанкціонованого доступу до облікових записів перевізників або вантажовідправників, використання їх персональних даних, підміну чи знищення інформації про вантаж, вірусні атаки на платформу з метою її блокування, а також підроблення електронних документів у незахищених каналах передачі інформації. До інших ризиків належать маніпулювання відгуками та рейтингами, викрадення комерційної інформації, наявність прихованих платежів і блокування коштів користувачів платформою.

Таким чином, використання цифрових платформ транспортними компаніями, вантажовідправниками та державними установами здатне суттєво підвищити ефективність організації й управління глобальними ланцюгами постачання. Сучасні цифрові технології постійно трансформують бізнес-процеси та формують нові підходи до ведення бізнесу в міжнародному транспортно-логістичному середовищі.

Список використаних джерел

1. Демченко Є. Б., Дорош А. С., Сковрон І. Я. Сучасні інформаційні системи ринку вантажних перевезень України. Транспортні системи по технології перевезень. 2022. URL: http://tstt.diit.edu.ua/article/view/261660

2. Molchanova K. Organization of Aviation Enterprises' Interaction Based on the Digital Platform. Virtual economics. 2021. URL: https://virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/105

3.Miller J. Digital Freight Platforms Driving Smarter and More Efficient Global Shipping Operations. GetTransport. URL: https://blog.gettransport.com/news/digital-freight-platforms-evolution/

4. Ширяєв О. Цифрові технології в логістиці та як вони економлять ресурси. AbmCloud. URL: https://abmcloud.com/uk/tsyfrovizatsiya-u-lohistytsi/

Чебан Ю.І., бакалавр 25 гр., ФМОІТ
Наук керівник – викладач Горбатюк В.В.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Однією з найважливіших функцій менеджменту є мотивація, оскільки саме вона забезпечує активізацію трудової діяльності працівників, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективна система мотивації сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, підвищує рівень відповідальності працівників і забезпечує стабільний розвиток організації.

Метою дослідження є визначення сутності мотивації персоналу як ключової функції менеджменту та обґрунтування її впливу на ефективність діяльності підприємства.

Мотивація є складним соціально-економічним і психологічним процесом, який охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до ефективної діяльності. Вона виступає важливим елементом управлінського процесу та забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні цілей підприємства. У системі менеджменту мотивація тісно пов'язана з такими функціями, як планування, організація та контроль, оскільки без належного стимулювання працівників неможливе ефективне виконання управлінських рішень.

Сучасні підприємства використовують різні види мотивації персоналу, серед яких матеріальна та нематеріальна мотивація. Матеріальна мотивація передбачає застосування заробітної плати, премій, бонусів та інших фінансових стимулів.

Нематеріальна мотивація включає визнання досягнень працівників, можливості професійного розвитку, кар’єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливу роль у забезпеченні ефективної мотивації відіграє менеджер, який повинен враховувати індивідуальні потреби працівників, застосовувати сучасні методи стимулювання та підтримувати високий рівень комунікації в колективі. Ефективний керівник має володіти лідерськими якостями, емоційним інтелектом, навичками комунікації та здатністю створювати умови для професійної самореалізації персоналу.

У сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів значного поширення набувають інноваційні методи мотивації персоналу. Підприємства активно використовують цифрові платформи для навчання працівників, системи KPI-моніторингу, корпоративні портали та програми розвитку персоналу. Це дозволяє підвищити рівень залученості працівників, забезпечити прозорість оцінювання результатів праці та посилити зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів діяльності.

Таблиця 1

Види мотивації персоналу та їх характеристика

Вид мотиваї	**Характеристика**	**Вплив на персонал**
Матеріальна	Заробітна плата, премії, бонуси	Підвищення продуктивності праці
Нематеріальна	Визнання, кар'єрне зростання, навчання	Формування лояльності та задоволеності працею
Внутрішня	Самореалізація, професійний розвиток	Підвищення ініціативності та відповідальності
Зовнішня	Заохочення та контроль з боку керівництва	Дотримання дисципліни та виконання завдань

Джерело: складено автором за [1–3]

Отже, мотивація персоналу є ключовою функцією менеджменту, яка забезпечує ефективну діяльність підприємства, підвищення продуктивності праці та формування конкурентних переваг організації. Раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання сучасних цифрових технологій та розвиток професійних компетентностей працівників сприяють зміцненню корпоративної культури та забезпечують стабільний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел

1. Петренко О. В., Коваленко М. І. Цифровізація HR-процесів: інноваційні інструменти мотивації та залученості персоналу в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2025. № 3 (64). С. 45–52.
2. Шевченко Т. М. Трансформація систем мотивації персоналу підприємств: співвідношення матеріальних та нематеріальних чинників. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 112–119.
3. Мельник А. П. Лідерство та емоційний інтелект менеджера як ключові фактори ефективного управління трудовим потенціалом. Український журнал прикладної економіки та технічних наук. 2025. Том 10. № 1. С. 89–95.

Феленюк О. І., студент
Кузнецова І. О., доктор економічних наук
Одеський національний економічний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах економічної нестабільності особливої актуальності набуває забезпечення результативності підприємств. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання залежить від побудови систем управління, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати раціональне використання ресурсів. Метою тез є теоретичне обґрунтування сутності управління результативністю підприємства, визначення чинників впливу на неї та узагальнення сучасних підходів до її оцінювання.

Теоретичний підхід до організації системи управління результативністю підприємства формувався поступово під впливом еволюції світової та вітчизняної економічної думки. Значний внесок у дослідження питань оцінювання та управління результативністю діяльності підприємств зробили Е. Долан, П. Друкер, Г. Коккінз. Їхні праці сприяли формуванню сучасних наукових підходів до оцінювання результативності та організації процесу управління нею.

Завдяки трансформації та адаптації цих класичних ідей у сучасних працях українських науковців, серед яких Тетяна Погорєлова, Ірина Поповиченко та Михайло Подалюк, було сформовано самостійну концепцію управління результативністю підприємства. Сучасні підходи розглядають результативність як фінансовий результат діяльності підприємства, стабільність внутрішніх процесів та рівень задоволення стейкхолдерів. У межах бізнес-системи вона виступає

критерієм узгодження інтересів власників, працівників і держави та відображає економічний стан підприємства, його конкурентні позиції й потенціал розвитку. Економічний зміст результативності полягає у здатності організації досягати цілей на основі комплексної оцінки кількісних і якісних показників.

Рівень результативності підприємства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні охоплюють організацію діяльності, ресурсне забезпечення, фінансовий стан, управління персоналом, технологічний рівень та інноваційний потенціал і перебувають у сфері впливу менеджменту. Зовнішні чинники включають економічні, політичні, правові, соціальні та технологічні умови ринку, які не контролюються підприємством, але визначають його можливості розвитку та стратегічні рішення [1,2].

Розвиток підходів до оцінювання результативності підприємств значною мірою пов'язаний із концепцією збалансованої системи показників Роберта Каплана та Девіда Нортона, яка обґрунтовує необхідність доповнення фінансових індикаторів нефінансовими. Такий підхід передбачає оцінювання результативності за чотирма напрямами: фінансовими результатами, взаємовідносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами та розвитком персоналу, що забезпечує узгодження стратегічних цілей із поточною діяльністю підприємства [3].

На відміну від традиційних підходів до оцінювання діяльності, що зосереджуються переважно на фінансових результатах, система збалансованих показників враховує ширший спектр характеристик, що дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування підприємства та визначити ключові фактори її розвитку.

Структурно система охоплює взаємопов'язані елементи: стратегічні цілі, індикатори оцінювання результативності, а також може включати місію, бачення й базові цінності організації. Формування стратегічних цілей визначає основні напрями розвитку підприємства, тому вони мають бути чітко сформульованими, узгодженими між собою та спрямованими на реалізацію загальної стратегії. Для оцінювання ступеня досягнення кожної цілі встановлюються відповідні показники, що забезпечує системний контроль і аналіз результатів діяльності підприємства. Показник при цьому розглядається як носій економічної інформації, який характеризує окремий аспект функціонування підприємства у визначених часових і якісних межах. Лише сукупність взаємопов'язаних індикаторів дозволяє сформувати комплексне уявлення про стан і результати діяльності та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень [3].

Ефективність системи показників результативності забезпечується її переходом від інструменту звітності до механізму стратегічного та операційного управління, що потребує визначення чітких етапів і принципів впровадження. Подальшим розвитком є формування комплексної системи управління результативністю, яка поєднує цілепокладання, ресурсне забезпечення та

моніторинг результатів. Система управління результативністю (PMS – Performance Management System) розглядається як інтегрований цикл процесів, що охоплює фінансову й операційну діяльність та забезпечує зв'язок між стратегією і поточними діями персоналу.

Отже, управління результативністю є системним процесом узгодження ресурсів та управлінських дій для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Сучасний підхід вимагає доповнення фінансових індикаторів нефінансовими, задля комплексного оцінювання внутрішніх бізнес-процесів, взаємин із клієнтами та розвитку персоналу. Інтеграція цих елементів у єдину систему (PMS) надійно пов'язує довгострокову стратегію з поточною діяльністю.

Список використаних джерел

1. Гриньова В.М., Риженко А.О. Управління ефективністю діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ, 2018. 254 с.
2. Кузнецова І. О., Бігунович А. В. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 3–4 (276–277). С. 90–96.
3. Mushnykova S. A., Abernikhina I. H. The Balanced Scorecard as the Foundation for Developing the Economic Potential of Enterprises. Business Inform. 2025. Vol. 6, no. 569. P. 127–133. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-127-133 (дата звернення: 11.05.2026).

Наукове видання

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ:

теоретичні і практичні аспекти

Збірник матеріалів

X студентської конференції

Редакційний комітет:

Кузнецова І.О. – д.е.н., проф. (відпов. за випуск)

Піскун А. В. – к.е.н., доцент