

Література

1. Блажівська М.А. Принципи фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні / М.А. Блажівська // Демократичне врядування. - 2019. - Вип. 2. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2019_2_6
2. Боднар Т., Коваль М. Фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації в Україні / Т. Боднар, М. Коваль // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. - 2024. - №328(2). – С. 483-489.
3. Бюджетний кодекс України: Закон від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 06.05.2023 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
4. Європейської хартії місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року: Ратифіковано Законом №452/97-ВР від 15.07.97. Дата оновлення: 16.11.2009. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
5. Кашубіна Ю.Б., Царенко А.Я. Фінансові аспекти функціонування органів місцевого самоврядування / Ю.Б. Кашубіна, А.Я. Царенко // Ефективна економіка. - 2015. - № 5. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4084>
6. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996р. Дата оновлення: 02.12.2019. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Михайленко С.В., Зубріліна В.В. Науковий підхід до фінансового забезпечення місцевого самоврядування в Україні / С.В.Михайленко, В.В.Зубріліна // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2017. - №9. – С.1017-1022.
8. Пилипенко Я.В. Механізм забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування / Я.В. Пилипенко // Право та державне управління. – 2021. - №1. - С.243-250.
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

Анна СУХОРУКОВА

к.н. з державного управління, доцент,

Анна ЖИТНЯКОВСЬКА

здобувачка вищої освіти,

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВОЇ ПАРАДИГМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сучасна глобальна економіка функціонує в умовах безперервних змін, дестабілізації політичних режимів, технологічних зрушень та соціальних трансформацій. Такий стан дедалі частіше окреслюється як «економічна турбулентність» – термін, що виходить за межі класичних економічних циклів і відображає глибокий, непередбачуваний і нелінійний характер змін. Турбулентність спричиняє не лише ринкові коливання, але й підриває традиційні підходи до стратегічного планування та управління організаціями та вимагає радикального переосмислення менеджменту і маркетингу.

Класичні управлінські моделі, що базуються на стабільності, передбачуваності й ієрархії, дедалі частіше демонструють свою неефективність в умовах турбулентного середовища. Лінійне планування, детерміновані цілі, вертикальні структури – визначені

елементи стрімко застарівають у світі, де події розгортаються з гіпердинамікою. Таким чином, виникає потреба у формуванні нової управлінської парадигми, яка дозволяє не просто реагувати на зміни, а й опановувати їх як джерело стратегічної переваги.

Нова управлінська реальність потребує переходу від контролю до координації, від адміністрування до фасилітації, від жорсткої структури до організаційної пластичності. Турбулентність не лише руйнує попередні моделі, але й створює умови для народження інноваційних управлінських практик. Гнучкість, швидка рефлексія, здатність до самонавчання і кросфункціональна взаємодія – це нові імперативи ефективного менеджменту у постіндустріальному суспільстві.

Під парадигмою економічного розвитку варто розуміти переорієнтацію економіки з лінійного зростання на стійкість, адаптивність і людський капітал, адже вона базується на ідеї нелінійного розвитку, де інновації, цифровізація, екосвідомість та соціальна відповідальність стають не доповненнями до економічної моделі, а її ядром [1]. У цій парадигмі основа базується на знаннях, здатності до швидкої трансформації та розумінні складності як постійного стану.

Традиційний маркетинг, орієнтований на стабільні ринки, передбачувану поведінку споживачів та чітко структуровані канали комунікації, зазнає суттєвих трансформацій. В умовах турбулентності маркетинг набуває нових функцій: він перетворюється на інструмент постійного моніторингу контексту, формування гнучкої пропозиції та емоційної взаємодії зі споживачем. Бренди вже не просто інформують, а ведуть діалог та будують довіру через автентичність, прозорість і швидку реакцію.

Управлінська практика має дедалі більше спиратись на концепцію стратегічної гнучкості. Така умова означає відмову від жорстких стратегічних планів на користь сценарного мислення, створення адаптивних стратегій і механізмів швидкої перебудови операційних процесів. Гнучкість стає не результатом, а передумовою виживання компаній у мінливому середовищі, що характеризується асиметрією інформації, політичними ризиками та технологічною невизначеністю.

Паралельно зі стратегічною гнучкістю формується нове розуміння організаційної структури: вона стає мережевою, горизонтальною, відкритою до зовнішніх і внутрішніх джерел інновацій. Пластичність означає здатність організації швидко змінювати свою конфігурацію та підтримувати при цьому цілісність цінностей, місії та ключових компетенцій. У таких умовах особливого значення набуває внутрішній бренд, що слугує центром гравітації для адаптивних команд.

Замість окремих продуктів або послуг дедалі більше компаній пропонують інтегровані рішення, що включають як технологічні, так і сервісні компоненти. Дана умова формує маркетингові екосистеми – сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, які спільно створюють і підтримують цінність для споживача. Екосистеми дозволяють оперативно адаптуватися до змін в поведінці споживачів та створюють гнучке, самоорганізоване середовище для спільного функціонування.

Турбулентність посилює запит споживачів на етику, екологічність і прозорість. У таких умовах довіра стає основним капіталом бренду. Менеджмент має фокусуватися не лише на економічній ефективності, але й на формуванні соціального капіталу – довіри серед працівників, партнерів, клієнтів. Маркетинг, у свою чергу, повинен демонструвати не стільки функціональну перевагу продукту, скільки його відповідність ціннісним орієнтирам цільової аудиторії.

У керівництві організаціями стає необхідним не авторитаризм чи бюрократія, а адаптивне лідерство. Лідер нового покоління не лише керує, а й фасилітує зміни, надихає команди і створює умови для самореалізації кожного учасника – це вимагає глибокого емоційного інтелекту, здатності до рефлексії, відкритості до зворотного зв'язку та бачення, що виходить за рамки короткострокової вигоди.

Основною передумовою адаптації до турбулентності вважається грамотне використання великих масивів даних. Аналітика в реальному часі дозволяє виявляти патерни змін ще до їхнього прояву в макроекономічних показниках. Проте успішне використання даних залежить не лише від технологій, а й від наявності в компанії культури прийняття рішень на основі доказів, а не інтуїції або традицій.

Інноваційність в умовах турбулентності перестає бути опціональною, адже постає необхідність для збереження конкурентоспроможності. Успішні компанії перетворюють інновації на безперервний процес, залучаючи до нього не лише R&D-підрозділи, але й увесь персонал, клієнтів, партнерів. Відбувається перехід від інновацій «згори вниз» до краудсорсингових, децентралізованих моделей генерації нових ідей [2].

Технології стають не допоміжним інструментом, а основою нових бізнес-моделей. Цифрова трансформація – це не лише впровадження ІТ-рішень, а глибоке переосмислення всіх аспектів функціонування організації: від процесів і продуктів до культури і цінностей. В умовах турбулентності цифровізація дозволяє скоротити час реакції на ринкові сигнали, підвищити точність прогнозування і створити індивідуалізовану цінність для клієнтів.

Управлінська і маркетингова адаптація відбувається не лише на рівні індивідів чи інституцій, але й на рівні колективного інтелекту. Команди, що швидко навчаються, обмінюються знаннями, експериментують і коригують дії в реальному часі, мають значно вищі шанси на успіх у турбулентному середовищі. Колективна здатність до переосмислення, синтезу і прийняття рішень у невизначеності стає стратегічним ресурсом.

Тож, менеджмент і маркетинг в умовах турбулентності трансформуються з інструментів підтримки стабільності в засоби керування складністю. Відбувається перехід до парадигми гнучкості, відкритості, інноваційності та гуманізації бізнесу. Адаптація до нової економічної парадигми вимагає не просто змінити практики, а змінити спосіб мислення. У цьому контексті виживуть і переможуть ті організації, які здатні не лише пристосовуватись до змін, а й ставати їх джерелом.

Література

1.Бабенко, І., Большая, О., Іщенко, І., Харченко, Н., & Школяр, С. Роль реінжинірингу в розвитку бізнес-процесів, інноваційного менеджменту та маркетингу підприємств. Сталій розвиток економіки. 2024. Вип. № 4(51). С. 5-10.

2.Лебедева Н. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 62.

Максим КУПРИГІН

*здобувач третього рівня вищої освіти, Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна*

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Кризові умови змушують підприємства переглядати свої інвестиційні стратегії, зосереджуючись на довгостроковій стійкості та мінімізації ризиків. Зниження доступності фінансових ресурсів та підвищення вартості капіталу ускладнюють реалізацію інвестиційних проектів. Підприємства змушені шукати нові джерела фінансування та оптимізувати витрати для збереження конкурентоспроможності.

За даними InVenture, у 2024 році загальний обсяг оголошених і завершених угод зі злиття та поглинання (M&A) в Україні склав \$1,2 млрд, що на 30% менше порівняно з 2023 роком (\$1,7 млрд). Водночас, попри зниження сукупної вартості угод, спостерігається зростання інвестиційної активності: кількість M&A угод із сумою понад \$0,5 млн збільшилася на 20% – з 91 до 113 угод [1].