

Міністерство освіти і науки України
 Полтавський державний аграрний університет
 Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА
 Інститут модернізації змісту освіти МОН України
 ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України
 Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти
 Національний університет біоресурсів і природокористування України
 Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
 Національної академії наук України»
 Одеський національний економічний університет
 Сумський національний аграрний університет
 Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет
 Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
 Українсько-Британський Центр Центру Європейської освіти та іноземних мов Полтавського
 державного аграрного університету
 Glendale Community College of Maricopa Community College System, Arizona (США)
 Atlântica – Instituto Universitário (Португалія)
 WSHU - Akademia Nauk Stosowanych w Poznaniu (Польща)
 Queen Mary University of London Ukrainian Society (Сполучене Королівство Великої Британії та
 Північної Ірландії)
 The University School of Occupational Safety Management in Katowice (Польща)
 Academy of Management and Administration in Opole (Польща)
 University of Economics in Bratislava (Словаччина)
 Scientific Center of Innovative Research (Естонія)
 Information Systems Management Institute (Латвія)
 Eurasian National University them. L. N. Gumilev (Казахстан)

МАТЕРІАЛИ

III Міжнародної науково-практичної конференції

**«Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в
 умовах глобалізації економіки: безпека, інновації,
 лідерство»**

м. Полтава, 23 вересня 2025 року

**Міністерство освіти і науки України
Полтавський державний аграрний університет
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА
Інститут модернізації змісту освіти МОН України
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної
академії наук України»
Одеський національний економічний університет
Сумський національний аграрний університет
Харківський національний економічний університет імені Семена
Кузнеця
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Кременчуцький національний університет імені М. Остроградського
Українсько-Британський Центр Центру Європейської освіти та іноземних
мов Полтавського державного аграрного університету
Glendale Community College of Maricopa Community College System,
Arizona (США)
Atlântica – Instituto Universitário (Португалія)
WSHIU -Akademia Nauk Stosowanych w Poznaniu (Польща)
Queen Mary University of London Ukrainian Society (Сполучене Королівство
Великої Британії та Північної Ірландії)
The University School of Occupational Safety Management in Katowice
(Польща)
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)
University of Economics in Bratislava (Словаччина)
Scientific Center of Innovative Research (Естонія)
Information Systems Management Institute (Латвія)
Eurasian National University them. L. N. Gumilev (Казахстан)**

МАТЕРІАЛИ

**III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний
менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації
економіки: безпека, інновації, лідерство»**

23 вересня 2025 року

Полтава 2025

УДК 005. 21 : 338. 43 : 005. 591. 6 /. 934 : 316. 46

DOI: <https://doi.org/10.32782/23-09-25-1>

Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с.

У матеріалах конференції розглядаються безпекові та інноваційні особливості стратегічного менеджменту агропродовольчої сфери в умовах актуалізації лідерства в глобальній економіці; практичні рекомендації щодо адаптації, протидії ризикам та підвищення ефективності розвитку суб'єктів господарювання.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, здобувачів закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

Редакційна колегія:

О. А. Галич, к.е.н., професор, ректор Полтавського державного аграрного університету,

В. І. Аранчій, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

Т. В. Воронько-Невідніча, д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

V. Riashchenko – dr.oec., prof., expert of Latvian Council of Science, ISMA University of Applied Science,

М. В. Зось-Кіор, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

Д. В. Дячков, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

Н. В. Баган, PhD з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено.

СЕКЦІЯ 1

LEADERSHIP-ДИЗАЙН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В УМОВАХ КРИЗ І БІФУРКАЦІЙ

О. Танчик, к.е.н, доцент, професор кафедри соціальних наук,
*Глендейлський Громадський Коледж,
Система Муниципальних коледжів Округа Марікопи,
Арізона, США*

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТУ

Людський фактор є однією з ключових складових, що впливає на ефективність системи ризик-менеджменту в будь-якій організації. Незалежно від рівня технологізації чи автоматизації процесів, саме поведінка та рішення персоналу часто визначають успіх або провал управління ризиками. Недостатня увага до навичок, мотивації та психологічних особливостей працівників може призвести до фінансових, операційних та репутаційних втрат для організації. Тому важливо аналізувати виклики, які створює людський фактор, і визначати ефективні способи їх мінімізації. Людський фактор проявляється у різних аспектах діяльності організації та може мати як прямий, так і опосередкований вплив на ризики:

- помилки через неуважність або перевтому – висока завантаженість, тривалі робочі зміни або недостатній відпочинок працівників підвищують ймовірність людських помилок, які можуть призвести до серйозних інцидентів;

- недостатня компетентність та професійна підготовка – персонал, який не має достатніх знань або навичок для виконання конкретних процедур, є джерелом додаткових ризиків;

- суб'єктивні судження та когнітивні упередження – люди схильні до надмірної впевненості, страху прийняття рішень або вибіркової оцінки інформації;

- комунікаційні проблеми – недостатній рівень обміну інформацією між відділами або неякісна передача даних про ризики ускладнює їх своєчасне виявлення та контроль;

- опір змінам та культурні фактори - працівники часто не готові дотримуватися нових процедур або стандартів через усталену корпоративну культуру, низький рівень мотивації або страх перед нововведеннями.

Керівництво малого підприємства повинно мати глибоке розуміння ризиків та методів управління ризиками. Уникнення ризику в малому бізнесі майже неможливе, проте якщо підприємець розуміє їх походження та причини, він може знизити їх рівень та пом'якшити наслідки. Це сприяє ефективнішому обігу грошових коштів та забезпечує стабільність бізнесу [1].

У науковій праці чітко підкреслено важливість розуміння ризиків для керівництва підприємства. Правильно зазначено, що уникнути ризику повністю неможливо, проте його можна контролювати за допомогою аналізу та застосування відповідних заходів, що допомагає забезпечити стабільність фінансових потоків. Таке бачення ризиків актуальне не лише для малого бізнесу, а й для будь-якого господарюючого суб'єкта незалежно від масштабу діяльності. Крім того, увага до причин та джерел ризиків дозволяє своєчасно реагувати на потенційні загрози та мінімізувати їх негативні наслідки.

Людський капітал підприємства, його компетентність, здатність до аналітичного мислення та критичної оцінки ситуацій стає визначальним ресурсом у запобіганні та мінімізації ризиків. Сучасні підходи до ризик-менеджменту передбачають не лише впровадження технологічних рішень та автоматизованих систем, а й розвиток персоналу через навчання, симуляційні вправи, тренінги з кризового управління та моделювання сценаріїв (рис.1).

Особлива увага приділяється виявленню і нейтралізації когнітивних упереджень та психологічних бар'єрів, які можуть спотворювати оцінку ризиків або уповільнювати процес прийняття рішень.

Також важливо формувати культуру ризик-обізнаності в організації, де кожен працівник усвідомлює свою роль у системі контролю та реагування на загрози. Комунікаційні механізми повинні забезпечувати прозору та оперативну передачу інформації про потенційні ризики між рівнями управління та

структурними підрозділами. Впровадження таких інтегрованих підходів дозволяє поєднати технологічні інструменти з людським потенціалом, створюючи стійку, адаптивну та прогнозовану систему управління ризиками. У результаті організація здатна не лише зменшувати негативні наслідки непередбачуваних подій, а й ефективніше використовувати можливості для стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

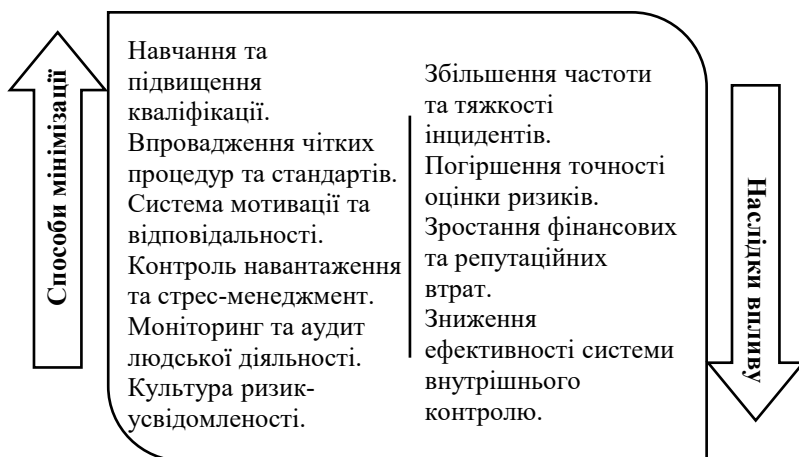


Рис.1. Ключові наслідки впливу людського фактору на систему ризик-менеджменту та способи їх мінімізації

Джерело: складено автором на основі [2]

Спроможність адаптуватися до змін, управляти ризиками та забезпечити ефективне внутрішнє функціонування – ключові елементи успішної економічної стратегії підприємства. Посилення фінансової стійкості, розвиток внутрішнього потенціалу персоналу, введення в інновації та активне відстеження змін на зовнішньому ринку становлять кроки до забезпечення ефективної економічної безпеки [3].

Отже, людський фактор завжди буде присутній у системі ризик-менеджменту, однак його негативний вплив можна значно зменшити. Ефективна стратегія мінімізації ризиків

передбачає комплексний підхід, що включає навчання, мотивацію, контроль, психологічну підтримку та формування культури ризик-усвідомленості. Лише баланс між технічними засобами управління ризиками та управлінням поведінкою персоналу забезпечує стабільність і життєздатність організації у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Водночас організація повинна застосовувати інноваційні інструменти аналітики та автоматизації, що допомагають зменшити суб'єктивність оцінки ризиків і підвищити точність прогнозів. Формування відкритої комунікаційної системи, регулярний обмін інформацією та прозорі процедури контролю ризиків сприяють швидкому виявленню потенційних проблем і запобіганню кризових ситуацій. Лише баланс між технічними засобами управління ризиками та управлінням поведінкою персоналу забезпечує стабільність і життєздатність організації у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, постійне вдосконалення навичок персоналу через симуляційні тренінги, навчальні кейси та моделювання сценаріїв дозволяє формувати адаптивну і стійку до змін організаційну систему, здатну ефективно реагувати на нові виклики та використовувати появу можливостей на ринку. Такий інтегрований підхід поєднує людський потенціал і технологічні інструменти, створюючи конкурентну перевагу та забезпечуючи довгострокову економічну безпеку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Дюгованець О. М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 6. С. 92-97.

2. Принципи управління ризиками. URL : <https://ukrarm.org/principi-upravlinnya-rizikami/> (дата звернення 11.09.2025)

3. Вараксіна, О., Побіденна, В., Гребеник, Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>

Małgorzata Ruprich, PhD, professor, MBA
Katowice Business University, Poland
Anna Sobczyk-Kolbuch, PhD, professor
Katowice Business University, Poland
Olena Trokhymets, Dr.Sc., professor
V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine
Katowice Business University, Poland

LEADERSHIP IN BANI CONDITIONS AS A BASIS FOR DESIGNING MANAGEMENT STRATEGIES IN THE AGRI- FOOD SECTOR UNDER CRISIS SITUATIONS

The agri-food sector plays a crucial role in ensuring food security, while at the same time being among the most vulnerable to destabilizing factors. In recent years, an intensification of crisis phenomena has been observed, including climate change, armed conflicts, disruptions in supply chains, sharp fluctuations in energy and raw material prices, and the increasing complexity of European Union regulations. These dynamics undermine the effectiveness of traditional management models and point to the necessity of searching for new approaches to strategic leadership. One of the analytical frameworks that enables a better understanding of contemporary realities is the BANI concept, which describes the organizational environment as brittle, anxious, nonlinear, and incomprehensible (Cascio, 2020). Each of these dimensions indicates specific challenges and tasks for leaders. Brittleness refers to the apparent stability of systems that in reality are prone to sudden breakdowns, a phenomenon that in the agri-food sector is exemplified by dependence on imported fertilizers and raw materials (Vargas-Canales, 2024). Anxiety arises from information overload and uncertainty, leading to decision-making stress and defensive behavior among entrepreneurs, particularly in the context of energy price volatility (Ślusarczyk & Havierníková, 2022). Nonlinearity reflects the disproportionality between causes and effects, where local weather anomalies may trigger global food crises (Tell et al., 2016). Incomprehensibility, on the other hand, stems from the growing complexity of legal regulations and technologies, which remain difficult to implement for many producers.

From the perspective of strategic leadership, the BANI

framework highlights the need to strengthen organizational resilience through diversification of supply sources and distribution channels, to apply transparent communication as a means of reducing anxiety, to adopt scenario-based planning that enables responsiveness to sudden changes, and to embrace the role of leaders as interpreters of complex regulatory and technological processes. These competencies are essential for managers of large enterprises, owners of family farms, and leaders of public institutions alike. Despite differences in the scope of responsibilities across these levels, the common denominator remains the necessity of flexibility, adaptability, and the ability to build social trust. In practice, this translates into the development of local agri-food clusters that enhance systemic resilience, the organization of training in crisis management and communication under uncertainty, and the implementation of technological innovations in ways that are comprehensible and acceptable to end users.

Leadership in the agri-food sector under BANI conditions can be understood through the lens of resilient leadership, which emphasizes learning from crises and transforming them into opportunities for development (Lengnick-Hall et al., 2011; Pietrzak et al., 2022), as well as adaptive leadership theory, which focuses on mobilizing people to jointly solve problems, fostering innovation, and enabling learning in uncertain environments. Adaptive leaders in the agri-food sector implement digital technologies such as the Internet of Things, artificial intelligence, or blockchain, despite existing barriers to adoption. They establish collaborative networks between farmers, startups, and research institutions, combine local traditions with global innovations, and are able to react swiftly to unpredictable phenomena, including extreme weather conditions or disruptions in global supply chains. As a result, management flexibility becomes not only a survival tool but also a source of competitive advantage under conditions of uncertainty.

The analysis of leadership in BANI conditions leads to the conclusion that the agri-food sector requires leaders with particular competencies related to adaptability, risk anticipation and mitigation, and the ability to translate complex processes into practical and applicable actions. Crises exposing the brittleness of economic systems confirm that effective leadership cannot be confined solely to

managing production and logistics processes but must also include psychological and social dimensions, such as building trust, supporting employees, and cultivating organizational cultures conducive to innovation and resilience. The final conclusion is the need to further develop research on the design of leadership in the agri-food sector on the basis of the BANI framework, as this will enable the sector to meet the challenges arising from brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility of the contemporary world, while ensuring food security and sustainable development.

References:

1. Cascio, W. F. (2020). Leading in a BANI world. *Journal of Management Inquiry*, 29(4), 439–442.
2. Pietrzak, P., Adamska, A., & Sobczak, A. (2022). Resilient leadership in agri-food supply chains under crisis conditions. *Sustainability*, 14(9), 5487.
3. Ślusarczyk, B., & Havierníková, K. (2022). Energy price volatility and its impact on agri-food enterprises. *Energies*, 15(18), 6572.
4. Tell, J., Hoveskog, M., & Ulvenblad, P. (2016). Business model innovation in agri-food systems. *Agriculture and Food Security*, 5(17), 1–14.
5. Vargas-Canales, J. (2024). Fragility of input-dependent agri-food systems under global crises. *Food Policy*, 124, 102567.

В. Бардаков, здобувач PhD
Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна

ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК КЛЮЧ ДО ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Відновлення аграрного потенціалу України в умовах поствоєнної економіки є не лише питанням внутрішньої стабільності, але й стратегічним вектором інтеграції до європейського економічного простору. Сільське господарство, як один із найбільш ресурсно забезпечених секторів, має потенціал стати фундаментом продовольчої безпеки, експортної

спроможності та регіонального розвитку. У цьому контексті трансформація аграрних технологій набуває критичного значення: перехід від екстенсивних до інтенсивних, ресурсозберігаючих та кліматично адаптованих моделей виробництва є передумовою не лише економічної ефективності, але й екологічної стійкості.

Війна стала потужним каталізатором технологічних і організаційних змін в аграрному секторі України, актуалізувавши потребу в інноваціях, здатних забезпечити продовольчу безпеку в умовах системної нестабільності. Втрата доступу до частини сільськогосподарських угідь, ризику мінування, порушення логістичних ланцюгів та дефіцит людських ресурсів спонукали аграрну спільноту до пошуку нестандартних рішень, які в мирний час залишалися на периферії уваги. Зокрема, широкого застосування набули технології дистанційного зондування землі, супутникового моніторингу та геоінформаційного аналізу, що дозволяють не лише оцінювати стан посівів, а й виявляти потенційно небезпечні ділянки, оптимізуючи процеси обробітку та планування виробництва.

Паралельно з цим, активізувалося впровадження автономної техніки, агророботів та дронів, які виконують функції сівби, обприскування, збору врожаю та моніторингу без участі людини, що особливо важливо в умовах бойових дій або обмеженого доступу до територій. Військові ризики спричинили появу нових форм логістичних рішень — мобільні елеватори, модульні склади, тимчасові маршрути експорту через західні кордони, що дозволяє зберігати експортну спроможність навіть за умов блокади морських портів. У відповідь на виклики мінування сільськогосподарських земель було розроблено цифрові платформи для подання заявок на розмінування, інтегровані з державними реєстрами та механізмами компенсації, що забезпечує прозорість і оперативність процесу. Застосування дронів для картографування забруднених територій та створення геоінформаційних моделей дозволяє ефективно координувати дії між аграріями, саперами та місцевими адміністраціями [1].

В умовах дефіциту ресурсів та персоналу аграрні підприємства адаптували моделі кооперації, спільного використання техніки та обміну виробничими потужностями, що

сприяє зниженню витрат і підвищенню стійкості локальних агросистем. Водночас, війна стимулювала переосмислення освітніх і наукових підходів: аграрні університети інтегрують у навчальні програми компоненти, пов'язані з військовими ризиками, цифровими технологіями, екологічною безпекою та адаптацією до змін клімату. Це формує нову генерацію фахівців, здатних працювати в умовах багатофакторної нестабільності та трансформувати аграрний сектор відповідно до викликів часу.

Зростає інтерес до сталих агроecosистем, біологічного землеробства, агролісництва та локальних продовольчих систем, які знижують залежність від глобальних ланцюгів постачання та підвищують адаптивність до зовнішніх шоків. Таким чином, інновації, що виникли або були адаптовані в умовах війни, не лише компенсують втрати, але й створюють нову парадигму аграрного розвитку, в якій технологічна гнучкість, екологічна відповідальність та інституційна мобільність стають ключовими чинниками продовольчої безпеки та економічної стабільності України.

Законодавче поле також потребує глибокої ревізії та гармонізації з нормами ЄС, зокрема у сферах земельних відносин, сертифікації продукції, екологічного контролю та безпечності харчових продуктів. Імплементация положень Угоди про асоціацію з ЄС відкриває нові можливості для українських агровиробників, але водночас вимагає високого рівня правової та інституційної готовності. Реформування системи аграрного управління, децентралізація повноважень, створення ефективних механізмів державної підтримки та страхування ризиків є необхідними умовами для стабілізації сектора в умовах постконфліктної економіки.

Інноваційна активність у аграрному секторі має бути підтримана через розвиток аграрних кластерів, науково-дослідних центрів, інкубаторів технологій та партнерств між університетами, бізнесом і громадами. Особливу увагу слід приділити адаптації освітніх програм до нових викликів аграрної трансформації, зокрема через інтеграцію компетенцій у сфері сталого розвитку, цифрової економіки та міжнародного аграрного права. Водночас, важливо враховувати соціальний вимір аграрного відновлення – збереження трудового потенціалу,

підтримка фермерських господарств, розвиток сільських територій та забезпечення продовольчої справедливості.

Отже, умови поствоєнної економіки створюють унікальне вікно можливостей для переосмислення ролі аграрного сектору не лише як виробника сировини, але як системного чинника національної безпеки, економічної диверсифікації та міжнародної кооперації. Відновлення аграрного потенціалу має спиратися на синергію технологічного оновлення, нормативної адаптації, інституційної модернізації та стратегічного партнерства з ЄС, що дозволить Україні не лише забезпечити внутрішню продовольчу стабільність, але й стати активним гравцем на глобальному аграрному ринку.

Список використаних джерел:

1. Лутковська С., Коваль Н., Лозова О., Охріменко І., Шацька З., Витриховський Є. Менеджмент проєктів інноваційно-орієнтованих кластерних бізнес-агроструктур у смарт-економічній моделі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024, № 6 (59) С. 613-632. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4631>

Д. Басюк, д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів та
природокористування України,
м. Київ, Україна

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ HR – МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах воєнного стану та стагнації економіки України, гострої нехватки кадрів у всіх галузях виробництва та сільського господарства і конкуренції серед роботодавців за кадрові ресурси, пошук ефективних інструментів залучення та утримання персоналу виступає стратегічним завданням менеджменту. Розуміння потреб та очікувань як реальних, так і потенційних працівників, формування їх лояльності та пропонування їм комплексної цінності, що виходить за рамки лише матеріальної винагороди, є запорукою залучення, утримання та мотивації кваліфікованих кадрів на підприємствах.

Науково- методологічні засади формування EVP були

закладені у класичних працях М. Амстронга, П. Друкера, М. Мескона. Дослідження авторів Пава А., Остервальдера А., Пінє І., Сміта А., Пападакоса Т., Бернарди Г. висвітлюють структуру та методологію формування ціннісної пропозиції роботодавця співробітникам, питання інтеграції принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в EVP. Розглядається вплив корпоративної культури компанії, її соціальної активності та прозорого управління на привабливість роботодавця в очах співробітників [1; 2].

Українські науковці (Т.Жолонко, С.Цимбалюк, С.Леськова, В.Шеніна та ін) розглядали ціннісну пропозицію роботодавця через фактори нематеріальної мотивації, реалізації індивідуального підходу в управлінні персоналом, а також системи управління людським потенціалом в умовах крихи. Зокрема, у статті Юрченко Г. та Петріва І. [3] проаналізовано EVP українських ІТ-компаній в умовах повномасштабного вторгнення, вплив воєнних дій на емоційний стан працівників, ефективність програм підтримки мобілізованих співробітників та досвід міжнародних компаній. щодо адаптації EVP до кризових умов. Таких як IBM, ElbitSystems, AESystems, Microsoft, Google, Salesforce, IBM, Amazon та ін.

Для організацій, які прагнуть залучити та утримати найкращі таланти актуальною стратегією є чітко сформульована ціннісна пропозиція для співробітників (EVP). – тобто система винагород, преференцій, заходів соціального захисту та моральних і матеріальних заохочень і переваг, які роботодавець надає своїм працівникам і які є цінними як для компанії, так і для самих співробітників. Ефективний EVP включає динамічне і безпечне робоче середовище, адекватну винагороду за працю, можливості для розвитку, комплексний пакет пільг та позитивну корпоративну культуру [4].

Для керівників і власників бізнесу, HR - менеджерів та рекрутерів, ефективний EVP – це стратегічний інструмент, який формує ідентичність компанії як роботодавця та виділяє бренд підприємства на ринку праці, приваблюючи значне коло потенційних співробітників та партнерів.

Основні елементи сильного EVP:

- компенсація: це включає зарплату, бонуси, підвищення та

опціони на акції;

- переваги: медичне страхування, пенсійні плани, дні відпустки та оздоровчі програми;

- кар'єра: можливості для розвитку, навчання та чіткі кар'єрні шляхи;

- робоче середовище: безпека, позитивна культура на робочому місці, гнучкі умови праці та різноманітність;

- корпоративна культура та репутація компанії: асоціація з брендом, який користується повагою та має сильні цінності.

Кожен із цих факторів відіграє важливу роль у створенні привабливого та стійкого EVP як для працівників компанії, так і для керівництва та власників.

Ціннісна пропозиція для співробітників дозволяє компаніям:

- створити власний імідж на ринку праці;

- сформувати бренд прогресивного роботодавця;

- створити та поширити корпоративну культуру компанії, залучати людей з спільними цінностями;

- зменшити витрати на рекрутинг, залучати найкращих кандидатів;

- підтримувати командний дух та ефективну організаційну взаємодію;

- забезпечити компанію більш ефективними співробітниками;

- створити середовище для співпраці та впровадження інновацій;

- підтримувати фізичне та ментальне здоров'я колективу;

- зменшити плинність кадрів, витрати на адаптацію персоналу.

Ціннісна пропозиція для співробітників дає можливість працівникам організації:

- реалізовувати себе в професійній сфері, розвивати фахові навички та особисті здібності;

- забезпечувати баланс між роботою та особистим життям;

- підтримувати розвиток кар'єри;

- отримати комфортне та безпечне робоче середовище, гнучкий графік роботи;

- одержувати адекватну винагороду за працю

- сприяє високому рівню задоволеності роботою та

лояльності до роботодавця;

Ціннісна пропозиція для співробітників (EVP) – це цілісна програма, що пропонується роботодавцем, і визначає основні переваги та цінності, які працівники можуть отримати в обмін на свої навички, здібності та досвід. EVP охоплює все: від корпоративної культури компанії, можливостей кар'єрного зростання та балансу між роботою та особистим життям до грошових і негрошових переваг. Саме унікальний набір пропозицій робить роботу в організації привабливою, і це те, що виділяє компанію серед конкурентів в очах потенційних і поточних працівників. По суті, EVP відповідає на головне питання, яке свідомо чи несвідомо ставить кожен кандидат: що мені з того, що я тут працюватиму? Формула успішного EVP базується на врахуванні інформації про організацію (відповідність стратегії), співробітників (відповідність потребам) та потенційні таланти (відповідність очікуванням).

Структура ефективної EVP інтегрує запити організації (відповідність стратегії), співробітників (відповідність потребам) та потенційних талантів (відповідність очікуванням). Основні елементи сильної EVP:

- компенсація (зарплата, бонуси, можливість підвищення та участь в акціонерному капіталі);
- переваги (медичне страхування, пенсійні плани, дні відпустки та оздоровчі програми);
- кар'єра (можливості для розвитку, навчання та чітко визначені кар'єрні шляхи);
- робоче середовище (позитивна культура на робочому місці, гнучкі умови праці та різноманітність);
- репутація компанії (асоціація з брендом, який користується повагою та має сильні цінності).

Під час воєнного стану в Україні питання ефективної EVP стає особливо важливим і базисним компонентом ціннісної пропозиції для співробітників є безпека та захист, стабільність компанії. Керівництво повинне турбуватись про створення максимально безпечного середовища через дотримання норм охорони праці, забезпечення укриттями та автономними джерелами електроживлення, здійснювати правову та матеріальну підтримку соціально вразливих працівників

Суттєвою перевагою при створенні ціннісної пропозиції для співробітників є високий рівень гнучкості, тобто доцільне поєднання офісної та віддаленої роботи, гнучкий робочий графік, надання співробітникам відчуття автономності, забезпечення можливості прийняття самостійних рішень в межах компетенції.

Актуалізується та впроваджується такий елемент EVP як індивідуальний супровід та комплексна підтримка військових, ветеранів та їхніх родин, який забезпечує реалізацію запитів від захисників та їхніх родин – від допомоги військовим частинам, лікування і реабілітації до психологічного та правового супроводу. Окремий акцент робиться на розвитку можливостей для ветеранів у громадах. Це включає розбудову інфраструктури підтримки: навчальні та перекваліфікаційні курси, створення й розвиток ветеранських і адаптивних просторів, а також допомогу у започаткуванні власної справи.

Таким чином, ефективним інструментарієм HR – менеджменту в умовах воєнної економіки та гострої конкуренції за кадрові ресурси, формування та ефективного впровадження ціннісної пропозиції для співробітників (EVP) є критично важливим для забезпечення сталого розвитку організації. Розуміння потреб та очікувань як існуючих, так і потенційних працівників, та пропонування їм комплексної цінності, що виходить за рамки лише матеріальної винагороди, є запорукою залучення, утримання та мотивації кваліфікованих кадрів на підприємствах України.

Список використаних джерел:

1. Ostervalder A., Pinie I., Smit A., Papadacos T., Bernarda G. Rozroblyaiemo tsinnisni propozyzii. Yak stvoryty produkty ta posluhy, yakykh khochut kliienty. [Developing value propositions. How to create products and services that customers want] Kyiv: Nash format, 2018. 324 s.

2. Pawar A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*. 2016. Vol. 16. P. 56–62. URL: <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/28487>

3. Юрченко Г., Петрів І. Динаміка ціннісної пропозиції (EV) українських ІТ-компаній для працівників в умовах

повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-97>

3. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224–229. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf>

І. Благун д.е.н., професор,
Я. Заник, аспірант,
*Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ВИКЛИКИ

Післявоєнне відновлення України вимагає комплексної трансформації регіонального бізнес-середовища, що охоплює економічну активізацію, цифрову трансформацію та маркетингову адаптацію. Особливо актуальним є вивчення досвіду країн ЄС, зокрема Польщі, в аспекті регіональної політики та розвитку підприємництва.

Трансформація бізнес-середовища в регіонах України має бути багатофакторною. Польський досвід перетворення депресивних промислових регіонів демонструє важливість довгострокових стратегій, які поєднують інвестиції в людський капітал, підтримку малого бізнесу та створення сприятливого інституційного середовища [1].

Також важливими є такі компоненти економічного простору, як інфраструктура, рівень підприємницької активності, доступ до фінансів та розвиток трудових ресурсів. Їхнє комплексне оновлення забезпечує передумови для відновлення продуктивної економіки на регіональному рівні [2].

Цифровізація – один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності регіонів. У післявоєнний період цифрові технології сприяють підтримці освіти, охорони здоров'я, дистанційної зайнятості, а також експорту ІТ-послуг, який продовжує зростати попри кризові умови [3].

Водночас цифровий прорив стикається з викликами. Недостатній доступ до якісної цифрової інфраструктури та цифрова нерівність між регіонами України уповільнюють темпи відновлення. Проте війна стала каталізатором для впровадження цифрових сервісів на регіональному рівні, зокрема у сфері державного управління [4].

В умовах кризи суттєво змінюється споживча поведінка, що вимагає від бізнесу впровадження адаптивних маркетингових стратегій. Серед них — цифрові канали просування, соціальна відповідальність брендів та гнучкість в позиціюванні продуктів [5].

Інноваційні підходи до маркетингу включають не лише технічні зміни, а й стратегічні партнерства з міжнародними донорами та гуманітарними організаціями, що дозволяють підтримувати підприємницьку активність на регіональному рівні.

Післявоєнна трансформація бізнес-середовища в регіонах України має системний характер і потребує злагодженої роботи на державному, місцевому та міжнародному рівнях. Хоча цифровізація, інвестиції та нові маркетингові моделі створюють нові можливості, залишаються виклики — політична нестабільність, нерівномірність розвитку, відтік кадрів. Подолання цих бар'єрів стане визначальним фактором для сталого розвитку підприємництва в регіонах.

Список використаних джерел:

1. Аракелова З., Лисютін А. Strategic regional development: Polish experience of industrial transformation. *Visnyk Mukachivskoho Derzhavnoho Universytetu. Seriya «Economics»*. 2023, № 13. С. 45-52.
2. Захарова Т. Компоненти економічного простору в контексті післявоєнного відновлення України. *Економіка та держава*. 2023, № 5. С. 22-28.
3. Тищенко В., Корнієнко М., Гаврилюк О. Роль цифрової трансформації в економічному оновленні України. *Інформаційна економіка*. 2024, № 2. С. 41-49.
4. Burka B. O., Shkoda M. S. Development of e-Commerce in Ukraine under conditions of digital transformation, mobile

technologies, and economic instability caused by military actions. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024, № 6(1). С. 8-17.

5. Гриневич Л.В., Белікова Н.В. Напрями відновлення маркетингової діяльності та трансформації моделей поведінки споживачів у повоєнному періоді: проблеми врахування регіонального аспекту. *Бізнес Інформ*. 2023, № 3. С. 205-210.

В. Венгер, д.е.н., с.н.с.,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»,
м. Київ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОГЕННИХ ВІДВАЛІВ І ВІДХОДІВ ВИРОБНИЦТВ ДЛЯ ВИЛУЧЕННЯ РІДКІСНОЗЕМЕЛЬНИХ ЕЛЕМЕНТІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасна світова економіка дедалі більше залежить від стабільного забезпечення рідкісноземельними елементами (РЗЕ), що є ключовими компонентами для виробництва електроніки, акумуляторів, систем відновлюваної енергетики, авіакосмічної техніки та оборонних технологій [1]. В сучасній літературі більшість наукових досліджень у сфері РЗЕ зосереджені переважно на обґрунтуванні технології їх видобутку та первинної переробки, що супроводжується високими екологічними ризиками й значним ресурсним навантаженням [2]. Водночас, сталий розвиток та принципи ресурсозбереження зумовлюють зростаючу увагу суспільства до вирішення актуальної наукової проблеми накопичення техногенних відвалів і відходів у межах територіальних громад України, що створює серйозні екологічні (деградації земель, забрудненні ґрунтів, вод і атмосферного повітря), соціальні та економічні загрози, а також впливає на погіршення якості життя населення. Нестача ефективних механізмів зменшення екологічного навантаження в громадах, відсутність практик повторного вилучення РЗЕ із техногенних відвалів та відходів як альтернативи традиційному видобутку, а також низький рівень екологічної свідомості перешкоджають реалізації принципів сталого розвитку в регіонах України. До того ж посилення євроінтеграційних прагнень України актуалізує

необхідність впровадження технологій циркулярної економіки, що дозволяють підвищити ефективність використання сировинних ресурсів з мінімізацією екологічного навантаження в громадах та залучити додаткові ресурси до регіональної економіки без розширення видобутку корисних копалин.

У країнах ЄС активно впроваджуються програми повторної переробки критичних сировинних матеріалів, що включають РЗЕ, в межах концепції циркулярної економіки [3]. Дослідження доводять, що техногенні відвали і відходи можуть містити суттєві концентрації РЗЕ, іноді навіть вищі, ніж у природних рудах, що робить їх потенційно привабливими об'єктами для повторної розробки. Водночас технології вилучення РЗЕ з таких об'єктів потребують глибокого техніко-економічного обґрунтування, наукового супроводу та адаптації до конкретних типів відходів та визначення впливу на соціально-економічний розвиток територіальних громад.

В Україні наукові дослідження у сфері вилучення РЗЕ із техногенних відходів залишаються недостатньо розвиненими. Наявні праці здебільшого зосереджуються на вивченні хімічного складу відвалів, тоді як практична реалізація проєктів з їх переробки з метою отримання РЗЕ поки що є обмеженою. Впровадження таких технологій безпосередньо сприятиме сталому розвитку територіальних громад, оскільки вилучення РЗЕ з відходів не лише зменшує антропогенне навантаження на довкілля, а й відкриває нові економічні можливості. Зокрема, організація підприємств із переробки відходів створюватиме робочі місця на місцевому рівні та зменшуватиме трудову міграцію; розвиток нових виробництв забезпечуватиме додаткові надходження до місцевих бюджетів від податків і орендних платежів; ліквідація або зменшення техногенних відвалів знижуватиме рівень забруднення ґрунтів, водних ресурсів і повітря, що позитивно впливатиме на здоров'я населення. Важливим є й формування інноваційного середовища: залучення місцевих закладів освіти і науки до досліджень та пілотних проєктів сприятиме розвитку людського капіталу, підвищенню науково-технічного потенціалу та створенню нових виробничих кластерів, орієнтованих на високотехнологічні галузі.

Разом із екологічними та соціально-економічними

перевагами вилучення РЗЕ із техногенних відходів для сталого розвитку громад, практична реалізація таких проєктів супроводжується низкою обмежень. Насамперед це технологічні бар'єри, зокрема необхідність адаптації світових технологій до складу українських відходів, що потребує додаткових досліджень. Важливою проблемою є висока капіталомісткість: запуск промислових ліній вимагає значних інвестицій та фінансових гарантій. Складність посилюють нормативно-правові прогалини, пов'язані з відсутністю чіткої бази для регулювання обігу техногенної сировини. Подолати ці виклики можливо лише через публічно-приватне партнерство, яке забезпечить взаємодію держави, бізнесу та громад. Перспективними є такі напрями: створення регіональних центрів з переробки, інтеграція у глобальні ланцюги постачання, формування кластерної моделі співпраці та використання результатів у післявоєнному відновленні з акцентом на ресурсну автономію й сталий розвиток.

Таким чином, наукова проблема обґрунтування можливості вилучення РЗЕ з техногенних відвалів і відходів набуває міждисциплінарного характеру, охоплюючи сфери економіки природокористування, геохімії, мінералогії, технологій збагачення, екологічної безпеки та стратегічного планування розвитку територіальних громад. Подальші дослідження у цьому напрямі мають сприяти створенню ефективних моделей переробки техногенних об'єктів із урахуванням соціальних та екологічних критеріїв сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Розвиток титанової та алюмінієвої промисловості України на інноваційній основі: перспективи та обмеження : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, ст.н.с. В.В. Венгера. К. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2024. 286 с. <https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2024/rozvytok-tytanovoi-ta-aluminievoi-promyslovosti-ukrainy-na->

2. Ganzha O., Okholina T., Kroshko Yu., Kuzmanenko H. Kovalchuk M. Structural and Lithological Models of Ilmenite Placer Deposits in Ukraine. *Anuário do Instituto de Geociências*. 2023, 46:55949. URL:https://doi.org/10.11137/1982-3908_2023_46_55949

3. Critical Raw Materials Resilience: Charting a Path towards greater Security and Sustainability. *European Commission*. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42849>

Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

КЛЮЧОВІ ТОЧКИ БІФУРКАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ

Агропродовольча сфера України функціонує у надзвичайно складному середовищі, що характеризується багатофакторними ризиками та високим рівнем невизначеності.

По-перше, зберігається критична залежність від морського коридору через порти Одеси, який забезпечує основний обсяг експорту зернових та олійних культур, проте водночас є надзвичайно вразливим до військово-політичних загроз. По-друге, енергетична криза, що проявляється у дефіциті генеруючих потужностей, регулярних відключеннях і загрозах руйнування об'єктів критичної інфраструктури, безпосередньо впливає на операційну діяльність учасників аграрного ринку. По-третє, значні площі сільськогосподарських угідь залишаються замінованими або непридатними для обробки, що зумовлює суттєве скорочення виробничого потенціалу. Водночас, попри відносну стабільність зовнішнього попиту на українські зернові та олійні культури, рівень рентабельності виробників визначається насамперед логістичними й енергетичними чинниками.

У цих умовах доцільним є застосування інтегрованого підходу, який можна окреслити як «Leadership-дизайн». Його сутність полягає в поєднанні двох ключових вимірів управління. З одного боку, це лідерство, яке передбачає здатність приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності, забезпечувати мобілізацію ресурсів та налагоджувати стратегічні партнерства. З іншого боку, це дизайн-мислення, орієнтоване на сценарне планування, прототипування управлінських рішень та реалізацію коротких

ітераційних циклів корекції стратегії. Таке поєднання створює можливості не лише для мінімізації ризиків, але й для ефективної роботи з точками біфуркацій – критичними моментами розвитку, коли навіть відносно невелике, проте своєчасне й адекватне управлінське рішення здатне радикально змінити подальшу траєкторію функціонування як окремого підприємства, так і агропродовольчої сфери загалом.

У сучасних умовах аграрний сектор України функціонує в режимі підвищеної турбулентності, де класичні моделі стратегічного менеджменту потребують суттєвої адаптації [1; 2; 5]. Одним із ключових інструментів аналізу й прогнозування стає концепція біфуркацій, яка розглядає можливі «точки розгалуження» у розвитку системи. У таких точках подальша траєкторія може суттєво змінюватися залежно від обраних управлінських рішень, зовнішніх умов і ресурсної бази [4]. У випадку агропродовольчої сфери можна виокремити три стратегічні точки біфуркацій:

1. Логістика експорту. Українська агропродукція орієнтована переважно на зовнішні ринки, що зумовлює критичну залежність від каналів експорту, тому сценарій централізації включатиме використання морського коридору через порти Одеси як основного каналу вивезення зернових і олійних культур. Цей варіант забезпечує високі обсяги та відносно нижчу собівартість транспортування, проте він характеризується значними ризиками блокування, зростання вартості страхування суден і атак на портову інфраструктуру. У свою чергу, сценарій диверсифікації – розвиток альтернативних маршрутів через Дунайські порти, залізничні переходи до ЄС та автомобільні шляхи. Ця модель знижує залежність від одного каналу, але водночас підвищує витрати, ускладнює координацію і потребує інвестицій у прикордонну логістику. Таким чином, точка біфуркації полягає у виборі між концентрованою, економічно ефективною, але ризикованою моделлю логістики та більш диверсифікованою, проте дорожчою і складнішою з точки зору управління [1; 3].

2. Енергетика. Аграрне виробництво і переробка є енергоємними процесами, що особливо відчутно проявляється в умовах енергетичної нестабільності. Сценарій централізованого

забезпечення передбачає орієнтацію на відновлення та підтримку роботи національної енергосистеми. Такий підхід дозволяє користуватися існуючими інфраструктурними потужностями, але робить виробників уразливими до системних перебоїв, атак на об'єкти генерації й обмежень у пікові періоди. Тоді як сценарій автономізації – перехід до децентралізованих рішень (дизельних і газових генераторів, сонячних електростанцій із накопичувачами, біогазових і біомасових установок тощо). Цей варіант забезпечує стійкість і гнучкість, але вимагає значних капіталовкладень, а також управлінських компетенцій у сфері енергоменеджменту. Отже, біфуркаційний вибір полягає у балансі між залежністю від централізованої енергосистеми та створенням власних автономних рішень.

3. Земля і безпека. Проблема безпечного доступу до земель є базовою передумовою виробництва. Значна частина орних площ в Україні забруднена мінами та нерозірваними боєприпасами, що створює подвійний ризик: загрозу життю працівників і потенційні економічні втрати [1; 5]. Серед можливостей є сценарій продовження обробітку: робота на відносно безпечних площах із використанням технологій мінімального чи поверхневого обробітку, страхуванням ризиків і поступовим залученням спеціалізованих служб розмінування. Це дозволяє зберегти виробничі потужності та частково підтримати експортний потенціал. Водночас, доцільно розглянути можливості сценарію консервації: тимчасове виведення небезпечних земель із господарського обігу до моменту їхньої повного відновлення. Такий підхід гарантує безпеку, але суттєво скорочує обсяги виробництва й може призвести до втрати частки на зовнішніх продовольчих ринках. Ця точка біфуркації визначає стратегічну дилему між економічною доцільністю та пріоритетом безпеки.

Тож, три зазначені точки біфуркацій формують критичну рамку для прийняття стратегічних рішень в агропродовольчій сфері України. Вибір на користь того чи іншого сценарію зумовлює не лише операційну ефективність окремих господарств, а й загальну стійкість продовольчої системи держави за умов війни та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Аграрні та агропродовольчі структури в умовах посилення турбулентності: монографія / Шуст О.А., Варченко О.М., Крисанов Д.Ф. та ін.; за ред. О.А. Шуст. К.: ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 440 с.
2. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05).
3. Воронько-Невіднича Т.В., Іщенко М.В., Мирошник В.С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 78-82. URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-18>.
4. Корчевська Л.О. Адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Академічний огляд*. 2020. №. 1. С. 26-37. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-1-52-3.
5. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 40. pp. 279-285. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716>

Т. Безпалько, Є. Демчук,
здобувачі вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування,
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

СУЧАСНІ ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

Агропродовольча сфера виконує двоєдину функцію: з одного боку, виступає ключовим чинником розвитку національної економіки, з іншого – забезпечує стратегічні засади продовольчої безпеки населення. Проте, на відміну від багатьох інших сфер, кризи в аграрному виробництві безпосередньо впливають на соціальну стабільність та національну безпеку.

Тому стратегічне управління за сучасних умов має поєднувати ринкові підходи з довгостроковим фокусом на стійкість.

Відтак, зрозуміло, що стратегічний менеджмент в агропродовольчій сфері за умов криз має виходити за рамки класичних підходів. Він повинен інтегрувати стійкість, інноваційність і продовольчу безпеку. Лише баланс економічних інтересів із соціальними та екологічними пріоритетами дозволить агропродовольчій сфері успішно адаптуватися до сучасних глобальних викликів [1; 2; 5].

Насьогодні світові кризові умови – воєнні конфлікти, пандемії, енергетичні та кліматичні виклики – істотно впливають на стабільність агропродовольчих ланцюгів постачання. Традиційні маршрути торгівлі та логістичні механізми виявилися вразливими: зростання транспортних витрат, виникнення затримки з поставками, посилення конкуренції за ресурси тощо. Все це створює загрозу не лише для економічної ефективності агропродовольчої сфери, але й для глобальної продовольчої безпеки.

У таких умовах ключовим завданням стратегічного менеджменту стає формування адаптивних, гнучких та стійких ланцюгів постачання, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Перспективні напрями розвитку мають поєднувати диверсифікацію логістичних маршрутів, цифровізацію управління, глокалізацію ринків і розширення міжнародного партнерства. Саме ці підходи дозволяють мінімізувати ризики, підвищити ефективність та забезпечити стабільний рух агропродовольчої продукції навіть у найскладніших кризових обставинах [3; 4, с. 169].

Тож, саме такі завдання формують основу для стійкості та конкурентоспроможності агропродовольчої сфери й дозволяють не лише долати наслідки криз, але й закладають фундамент для довгострокового розвитку, підвищення ефективності та гарантування продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Биба В. Теоретичні основи стратегічного управління сільським господарством. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2.

C. 498-505. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.498>

2. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024, №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879>

3. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору. Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.

4. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). Р. 166–179. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>.

5. Шацька З., Дубас О. Стратегічне управління розвитком підприємств АПК в Україні умовах смарт-економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>.

А. Дудченко, здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня,
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ

Сучасний ринок праці характеризується високим рівнем динаміки, глобалізаційними процесами та інтенсивною конкуренцією між компаніями за висококваліфікованих фахівців. Для більшості підприємств збереження ключових співробітників стає не менш важливим завданням, ніж їх залучення. В умовах дефіциту талановитих кадрів та зростання вимог працівників до умов праці, організації змушені розробляти комплексні стратегії утримання персоналу, які враховують економічні, психологічні та соціальні чинники.

Одним із ключових напрямів є формування конкурентоспроможної системи винагороди. Йдеться не лише про гідний рівень заробітної плати, який відповідає або перевищує середньоринкові показники, а й про розширення пакета матеріальних і нематеріальних бонусів. Сюди входять премії, корпоративні знижки, страхування, можливості для навчання за рахунок роботодавця, гнучкий графік роботи чи часткова компенсація витрат на транспорт. Зростає популярність індивідуалізованого підходу до формування пакета винагород, який дозволяє враховувати потреби конкретного працівника.

Не менш значущим чинником утримання кадрів є корпоративна культура та клімат у колективі. Працівники цінують атмосферу взаємоповаги, прозорості та справедливості у прийнятті управлінських рішень. Важливою умовою є ефективна внутрішня комунікація, відкритість керівництва до діалогу та залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Позитивна корпоративна культура формує у персоналі відчуття приналежності до організації, що зміцнює їхню лояльність та зменшує ризик переходу до конкурентів.

Сучасні компанії активно застосовують стратегії професійного розвитку та кар'єрного зростання. Можливість навчатися, здобувати нові компетентності, підвищувати кваліфікацію та просуватися службовою ієрархією є одними з головних мотиваторів для молодих і амбітних фахівців. Важливим аспектом є прозорість кар'єрних шляхів: працівники мають розуміти, які компетенції та результати необхідні для отримання підвищення. Це створює додаткову цінність для співробітників і зменшує їхнє прагнення шукати інші варіанти працевлаштування.

Серед актуальних інструментів слід виділити й гнучкі форми організації праці. Пандемія COVID-19 показала, що віддалена робота, гібридні графіки чи гнучкі години можуть не лише підвищувати ефективність, а й формувати додаткову лояльність персоналу. Працівники цінують баланс між професійним і особистим життям, і ті роботодавці, які створюють умови для його досягнення, отримують перевагу у збереженні ключових кадрів.

Також ефективними є стратегії визнання та мотивації, які виходять за межі матеріальних винагород. Йдеться про публічне

визнання досягнень, участь у розробці важливих проєктів, надання більшої автономії у прийнятті рішень. Працівники, які відчувають значущість своєї ролі в організації, рідше схильні до звільнення.

Варто наголосити й на важливості програм турботи про добробут персоналу. Це охоплює як фізичне здоров'я (корпоративні спортивні програми, медичне страхування, підтримка здорового способу життя), так і психологічне благополуччя (коучинг, психологічні консультації, заходи щодо запобігання вигоранню). В умовах високих стресових навантажень такі ініціативи стають вирішальним фактором утримання.

Отже, стратегія утримання персоналу має бути комплексною і гнучкою, адаптованою до змін ринку праці та особливостей організації. Вона поєднує економічні стимули з розвитком корпоративної культури, кар'єрними перспективами та турботою про працівника як особистість. Ефективне поєднання цих елементів дозволяє не лише знизити рівень плинності кадрів, а й зміцнити конкурентоспроможність компанії, сформувати стабільний кадровий потенціал і забезпечити довгостроковий розвиток бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Марущак І.О. Шляхи мотивації праці співробітників в організації. *Вісник Університету «Україна»*. №13 (40). 2025.

2. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Economy and Society*, № 60. 2024.

3. Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Міжрегіональна Академія управління персоналом*. 2023. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4745> (дата звернення: 15.09.2025)

4. Сулімов В. А.. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15992> (дата звернення: 10.09.2025)

З. Живко, д.е.н., професор,
*Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна*

О. Мороз, заступник директора з навчальної роботи
*Коломийський індустріально-педагогічний фаховий коледж,
м. Коломия, Україна*

А. Шегинська, магістр комп'ютерних наук, магістр психології,
молодший дослідник,
*Науковий центр інноваційних досліджень,
Пюссі, Естонія*

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНОГО ТА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Стратегічний менеджмент формує довгострокові цілі, місію та бачення організації, що стають орієнтиром для командного менеджменту. Команди, у свою чергу, забезпечують практичну реалізацію стратегії шляхом координації зусиль та гнучкого розподілу ролей. Ці питання піднімалися в працях науковців та висвітлювалися на різних науково-практичних заходах, і є актуальними на часі [1-3].

Пропонуємо власне трактування стратегічного менеджменту не лише як процесу формування й реалізації довгострокових цілей, а як систему створення «поля можливостей» для організації, у якому поєднуються бачення, адаптивність та передбачення майбутніх тенденцій. Традиційно стратегічний менеджмент описують як вибір місії, цілей і способів їх досягнення. Наше трактування підкреслює, що стратегічний менеджмент має бути динамічним «простором вибору», який не тільки визначає напрямки, а й створює умови для постійного оновлення та переосмислення стратегій у відповідь на невизначеність середовища.

Аналогічно ми визначаємо командний менеджмент як процес колективного самоуправління в рамках загальних організаційних цілей, де ключовим є не контроль з боку лідера, а баланс автономії та синергії команди. Класично командний менеджмент розглядають як управління групою людей з метою ефективного виконання завдань. У нашому трактуванні він є механізмом

трансформації індивідуального потенціалу в колективний результат, що ґрунтується на довірі, горизонтальних зв'язках і гнучкому розподілі ролей, а не лише на формальних функціях.

Головна відмінність від існуючих підходів полягає в тому, що у традиційних визначеннях стратегічний менеджмент акцент робиться на цілях і планах, тоді як ми бачимо його як динамічну систему можливостей, що забезпечує безперервний розвиток. Щодо командного менеджменту, то у класичних підходах він зводиться до координації роботи групи, а ми трактуємо його як самоорганізовану синергію, де команда є не лише виконавцем, а й співавтором організаційної стратегії. Ефективна стратегія неможлива без командного потенціалу. Взаємодія стратегічного та командного менеджменту створює синергію, де управлінські рішення посилюються за рахунок колективної креативності, інноваційності та адаптивності команд.

Особливості такого взаємозв'язку характеризуються наступними аспектами: стратегічний менеджмент задає рамки, у яких діє команда; командний менеджмент забезпечує гнучкість та швидке реагування на зміни; обидва рівні вимагають ефективної комунікації, лідерства та корпоративної культури.

Розглянемо добірку реальних прикладів взаємодії стратегічного та командного менеджменту у світовій та українській практиці (табл. 1).

Таблиця 1

Реальні приклади взаємодії стратегічного та командного менеджменту у світовій та українській практиці

№	Підходи	Сутність
1	2	3
1	IT-компанії та Agile-підходи (приклад: Spotify, SoftServe, EPAM)	
	Стратегічний рівень	компанія визначає курс на інноваційність, швидкість виведення продуктів і глобальну експансію
	Командний рівень	створюються автономні кросфункціональні «скводи» (команди), які мають власну відповідальність за конкретний продукт чи функціонал
	Взаємодія	стратегія задає рамки (орієнтація на ринок, стандарти якості, масштабованість), а команди самостійно знаходять оптимальні рішення для реалізації

Продовження табл. 1

1	2	3
2	Автомобільна промисловість (приклад: Toyota Production System)	
	Стратегічний рівень	компанія визначає курс на якість, оптимізацію витрат і глобальну конкурентоспроможність
	Командний рівень	виробничі команди впроваджують методи кайдзен (безперервні поліпшення) і мають право зупинити виробничу лінію у разі дефекту
	Взаємодія	стратегія орієнтована на довгострокову ефективність, а команди — на щоденну операційну якість, що забезпечує синергію
3	Український бізнес в умовах війни (приклад: Rozetka, Нова пошта, Monobank)	
	Стратегічний рівень	виживання бізнесу, збереження робочих місць, адаптація до нової логістики та цифровізації
	Командний рівень	команди оперативно змінюють підходи до доставки, впроваджують нові IT-рішення, працюють у кризових умовах
	Взаємодія	команди оперативно змінюють підходи до доставки, впроваджують нові IT-рішення, працюють у кризових умовах
4	Соціальний сектор (приклад: Червоний Хрест, Українські волонтерські організації)	
	Стратегічний рівень	забезпечення допомоги постраждалим, довгострокове планування гуманітарних програм
	Командний рівень	волонтерські команди швидко реагують на локальні потреби (евакуація, розподіл допомоги, медична підтримка)
	Взаємодія	стратегічні програми реалізуються через мобільність і ініціативність локальних команд

**Сформовано авторами*

Ключовими проблемами взаємозв'язку між стратегічним та командним менеджментом вважаємо розрив між стратегічним баченням керівництва та практичною діяльністю команд (1); недостатня прозорість стратегічних цілей для виконавців (2);

конфлікти між функціональними та командними підходами (3); опір змінам і низький рівень командної зрілості (4).

На основі вищевикладеного можемо запропонувати шляхи удосконалення взаємозв'язку.

- впровадження інклюзивного стратегічного планування, що передбачає участь команд у розробці стратегій;
- розвиток лідерства нового типу (коучингового, фасилітаційного), орієнтованого на командну взаємодію;
- застосування Agile- та Lean-підходів для гармонізації стратегічного та оперативного рівня;
- створення системи зворотного зв'язку між стратегічним менеджментом та командами;
- інвестування в корпоративну культуру співробітництва та безперервне навчання.

Висновок. Стратегічний і командний менеджмент взаємодоповнюють один одного: стратегія задає напрямок, а команди забезпечують його ефективне втілення. Оптимізація цього взаємозв'язку є ключем до підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. *Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 28 травня 2021 року) Частина 2. 382 с. https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42221/1/ZBIRNIK_2021_2_%D1%87..pdf
2. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. К.: Кафедра, 2020. 404 с <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6e64cf09-646d-464f-8a22-57b75a1936c7/content>
3. Шпортько Г. Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. Вип.25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>

В. Зуєв, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
*Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна*

АНТИКРИЗОВЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, СУЧАСНІ ПІДХОДИ

В умовах глобальної економічної нестабільності, загострення геополітичних викликів та турбулентності ринкового середовища все більшої актуальності набуває проблема ефективного антикризового корпоративного управління. Підприємства стикаються з ризиками різної природи – фінансовими, організаційними, репутаційними, інноваційними та екологічними. Від здатності системи управління вчасно ідентифікувати ці ризики та виробити адекватні стратегії реагування залежить збереження конкурентоспроможності бізнесу та його стійкість у довгостроковій перспективі.

Антикризове корпоративне управління передбачає інтеграцію класичних принципів менеджменту з новітніми методами управління ризиками, цифровими технологіями та концепціями стійкого розвитку. Сучасні підходи базуються на кількох ключових засадах.

В першу чергу, це орієнтація на превентивне управління. Традиційні реактивні стратегії, які застосовуються після виникнення кризи, вже не забезпечують необхідної ефективності. Натомість акцент робиться на ранньому попередженні кризових явищ через постійний моніторинг ключових показників діяльності, використання систем бізнес-аналітики та штучного інтелекту. Це дає змогу прогнозувати потенційні загрози та мінімізувати втрати.

По-друге, гнучкість корпоративних структур. У сучасних умовах жорсткої конкуренції важливим є впровадження адаптивних організаційних моделей, що дозволяють швидко змінювати бізнес-процеси залежно від обставин. Все більшого поширення набувають практики децентралізації управлінських рішень, посилення ролі автономних команд і проектного менеджменту.

Цифровізація антикризових процесів, що передбачає використання цифрових платформ, хмарних технологій,

блокчейну та великих даних відкриває нові можливості для підвищення прозорості корпоративного управління. Цифрові інструменти дозволяють оперативно аналізувати ринкову інформацію, оцінювати фінансову стабільність, контролювати ланцюги постачання та підвищувати довіру інвесторів.

Соціальна відповідальність та стійкий розвиток. Антикризове управління виходить за межі суто економічних рішень і включає врахування соціальних, екологічних та етичних факторів. Компанії, що будують стратегії на засадах ESG (Environmental, Social, Governance), демонструють вищу здатність долати кризи та відновлюватися після них. Це пояснюється формуванням довгострокових відносин довіри з інвесторами, працівниками та суспільством.

Лідерство та корпоративна культура. Ефективне антикризове управління неможливе без сильної управлінської команди, яка здатна швидко приймати стратегічні рішення та мотивувати персонал до спільних дій. Важливим елементом є розвиток культури відкритості, командної взаємодії, готовності до змін та інновацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасні підходи до антикризового корпоративного управління орієнтовані на комплексність, гнучкість і технологічність. Поєднання інструментів стратегічного менеджменту, цифрових технологій та принципів сталого розвитку формує нову парадигму управління, яка дозволяє підприємствам не лише виживати у кризових умовах, а й знаходити нові можливості для зростання.

Таким чином, антикризове корпоративне управління у XXI столітті постає як багатовимірна система, де ключову роль відіграють інноваційні підходи до управління ризиками, цифрова трансформація та відповідальне ставлення до зацікавлених сторін. Ефективне впровадження цих підходів забезпечує підвищення стійкості бізнесу, формує конкурентні переваги та сприяє зміцненню довіри до корпоративного сектору в умовах глобальної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти.

Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6504> (дата звернення: 15.09.2025).

2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методолгічні засади та практичний інструментарій : монографія. КНТЕУ, 2001. 580 с.

3. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_5 (дата звернення: 13.09.2025).

4. Смерічевський, С. Ф., Кривов'язюк, І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-є вид., доповнене і перероблене. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

А. Кобік, здобувач PhD,
*Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна*

БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Бізнес-резильєнтність аграрного підприємства в контексті формування післявоєнної економіки України набуває особливої значущості як стратегічний чинник стабілізації, адаптації та довгострокового розвитку національного господарства. В умовах глибокої трансформації економічного середовища, спричиненої війною, аграрний сектор виступає не лише джерелом продовольчої безпеки, але й потенційним драйвером економічного відновлення, соціальної згуртованості та територіальної реінтеграції. Резильєнтність у цьому контексті слід розглядати як здатність підприємства зберігати функціональність, адаптуватися до нових викликів, трансформувати внутрішні процеси та відновлюватися після шоків, зберігаючи при цьому стратегічну орієнтацію на сталий розвиток.

Аграрні підприємства України, особливо ті, що функціонують у регіонах, постраждалих від бойових дій,

стикаються з багаторівневими ризиками: руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів, зміною земельного фонду та правового статусу активів. У таких умовах бізнес-резильентність набуває не лише операційного, але й інституційного виміру, що передбачає здатність підприємства до стратегічного переосмислення своєї ролі в новій економічній реальності, що включає формування гнучких моделей управління ризиками, інтеграцію цифрових технологій, диверсифікацію виробництва, а також активну участь у формуванні локальних екосистем відновлення [1].

Післявоєнна економіка України потребуватиме не просто відновлення довоєнних показників, а якісного перезавантаження економічної моделі, де аграрний сектор має відігравати роль стабілізуючого ядра. У цьому контексті бізнес-резильентність аграрного підприємства слід розглядати як мультидисциплінарну категорію, що поєднує економічну стійкість, соціальну відповідальність, екологічну адаптивність та інституційну гнучкість [2]. Здатність підприємства до швидкого реагування на зміни, збереження людського капіталу, формування партнерських мереж та участі в публічно-приватних ініціативах стає ключовим чинником його життєздатності.

Варто також враховувати, що в умовах післявоєнної реконструкції аграрні підприємства можуть стати платформами для впровадження інноваційних моделей соціального підприємництва, реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та розвитку територіальних громад. Таким чином, бізнес-резильентність виходить за межі суто економічної категорії і набуває ознак системного підходу до управління змінами, де підприємство виступає не лише суб'єктом ринку, але й агентом соціального відновлення.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що формування бізнес-резильентності аграрного підприємства в післявоєнній Україні є не лише викликом, але й можливістю для переосмислення стратегій розвитку, інтеграції в глобальні ланцюги вартості та зміцнення національної економіки через локальні ініціативи. Це вимагає синергії між державною політикою, науково-освітнім середовищем, міжнародними

партнерами та самими підприємствами, які здатні трансформувати кризу у точку зростання.

Список використаних джерел:

1. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. №8. С. 386–392. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>

2. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Інвестування у підприємства України як інструмент підвищення їхньої бізнес-резильєнтності: дорожня карта розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 31-3 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-8>

В. Кобік, здобувач PhD,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна

ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Екосистема підприємництва в аграрному секторі повоєнної економіки України формується як багаторівнева, динамічна структура, що поєднує виробничі, інституційні, освітні, технологічні та соціальні компоненти. В умовах постконфліктного відновлення аграрна галузь виступає не лише джерелом продовольчої безпеки, але й платформою для розвитку інноваційного підприємництва, здатного генерувати додану вартість, створювати робочі місця та сприяти реінтеграції постраждалих територій. Аграрне підприємництво дедалі більше набуває рис екосистемного підходу, де ключову роль відіграють не лише фермери чи агрохолдинги, а й стартапи, освітні заклади, науково-дослідні інститути, цифрові платформи, фінансові інструменти та місцеві громади.

Підприємницькі агроекосистеми в умовах війни в Україні набувають особливого значення як інструмент економічної резильєнтності, соціальної згуртованості та територіального

відновлення. Війна спричинила глибокі трансформації в аграрному секторі, зумовивши необхідність адаптації бізнес-моделей, логістичних ланцюгів, управлінських стратегій та інституційних взаємодій. У цьому контексті аграрне підприємництво перестає бути ізольованою економічною діяльністю, натомість формує складну мережу взаємозв'язків між виробниками, переробниками, постачальниками ресурсів, освітніми установами, місцевими громадами та державними органами [1].

Агроекосистема як концепт охоплює не лише матеріальні та технологічні компоненти, але й соціальний капітал, інституційну довіру, нормативну базу та інноваційний потенціал. В умовах воєнного часу ці елементи набувають нових функцій: горизонтальні зв'язки між фермерами та кооперативами сприяють обміну ресурсами та інформацією; освітні та наукові установи адаптують знання до реалій ризику та нестабільності; цифрові платформи забезпечують доступ до ринків, фінансування та консультацій. Водночас, держава виконує роль фасилітатора, створюючи умови для збереження та розвитку аграрного підприємництва через механізми компенсацій, грантові програми, податкові пільги та інфраструктурну підтримку [2].

Особливістю сучасної агроекосистеми є її здатність до самоорганізації та адаптації. У регіонах, що зазнали значних руйнувань, виникають локальні ініціативи, які об'єднують аграріїв, волонтерів, інженерів, психологів та управлінців задля відновлення продуктивності земель, реінтеграції трудових ресурсів та забезпечення продовольчої безпеки. Такі ініціативи часто функціонують поза межами формальних інституцій, але демонструють високий рівень ефективності та соціальної відповідальності. Вони є прикладом того, як підприємницька активність може бути інтегрована в ширший контекст національного відновлення.

Аграрні підприємницькі екосистеми в Україні сьогодні є не лише економічним феноменом, але й соціально-політичним ресурсом. Їх розвиток сприяє зміцненню територіальної цілісності, формуванню нових моделей лідерства, активізації громадянської участі та впровадженню інноваційних рішень у сфері управління ризиками. У перспективі ці екосистеми можуть

стати основою для формування нової парадигми аграрного розвитку, що поєднує стійкість, інклюзивність та технологічну модернізацію.

Війна актуалізувала потребу в гнучких, адаптивних бізнес-моделях, здатних функціонувати в умовах ризику, нестабільності та обмеженого доступу до ресурсів. У цьому контексті особливого значення набувають аграрні інновації, зокрема точне землеробство, біотехнології, агрофуд-стартапи, цифрові рішення для логістики та управління ризиками. Водночас, екосистема аграрного підприємництва включає механізми державної підтримки, грантові програми, інструменти мікрофінансування, кооперативні моделі та публічно-приватні партнерства, що дозволяють активізувати економічну діяльність навіть у регіонах, які зазнали значних руйнувань.

Інституційна складова екосистеми передбачає гармонізацію аграрного законодавства з європейськими нормами, розвиток інфраструктури сертифікації, безпечності продукції та екологічного контролю. Освітні та наукові установи відіграють роль генераторів знань і компетенцій, необхідних для формування підприємницької культури в аграрному середовищі. Важливим елементом є також соціальний капітал — довіра, горизонтальні зв'язки, локальні ініціативи, що сприяють формуванню сталих бізнес-мереж і зміцненню економічної резильєнтності громад.

Таким чином, аграрна екосистема підприємництва в умовах повоєнної економіки України постає як стратегічний ресурс національного відновлення, що поєднує технологічну модернізацію, інституційну реформу, соціальну згуртованість та міжнародну інтеграцію. Її розвиток потребує системного підходу, міжсекторальної координації та підтримки з боку держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Список використаних джерел:

1. Лутковська С., Коваль Н., Лозова О., Охріменко І., Шацька З., Витриховський Є. Менеджмент проєктів інноваційно-орієнтованих кластерних бізнес-агрокластерів у смарт-економічній моделі. *Financial and Credit Activity Problems of*

Theory and Practice. 2024, 6 (59). С. 613-632.
<https://doi.org/10.55643/fcapter.6.59.2024.4631>

2. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Франко Л. С., Молько Р. В., Кононенко Ж. А. Підходи до розробки та реалізації програм реінтеграції ветеранів війни у цивільне життя та бізнес-середовище як умова реалізації стратегічних змін у післявоєнному відновленні економіки та формуванні підприємницької екосистеми. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2025. № 1 (115). С.47-56. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/77/45>

О. Косович
асистент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
*Заклад вищої освіти «Подільський державний університет,
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА LEADERSHIP-ДИЗАЙН

В умовах постійних криз, турбулентності ринків та біфуркаційних змін, що характеризують сучасний світовий економічний простір, перед м'ясопереробними підприємствами постає нагальне завдання – не лише вижити, а й забезпечити стійке формування конкурентного статусу. До повномасштабного вторгнення основними факторами конкурентоспроможності були ціна, якість продукції та ефективність виробничих процесів. Проте в умовах війни, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів та зміненої поведінки споживачів, ці фактори виявилися недостатніми. Виживання та успіх тепер залежать від здатності менеджменту адаптуватися, швидко реагувати на виклики та системно впроваджувати інновації. У цьому контексті, традиційні підходи до управління є застарілими. Необхідно впроваджувати нові парадигми, що ґрунтуються на лідерстві та стратегічному дизайні, здатних трансформувати виклики у можливості для розвитку. Leadership-дизайн, як концепція, що поєднує лідерство та системне проектування, стає ключовим інструментом для

побудови нової моделі управління, орієнтованої на гнучкість, стійкість та інноваційність.

Проблематика формування конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств є предметом численних досліджень. Так, українські вчені С. Побігун, Н. Андрущенко, В. Герасимчук, З. Шершньова та багато інших досліджували різні аспекти стратегічного управління, від формування стратегій до аналізу середовища та реалізації планів, а також вивчали особливості стратегічного управління в умовах змін. В умовах війни та посткризового відновлення, наукові розробки акцентують увагу на гнучкості (agility) та стійкості (resilience). Leadership-дизайн, як напрям, є відносно новим для української науки, але активно розвивається у світовому менеджменті. Він розглядається як інструмент, що дозволяє не просто реагувати на зміни, а передбачати їх і формувати майбутнє.

Конкурентний статус м'ясопереробного підприємства визначається не лише його часткою на ринку чи фінансовими показниками. Він включає: стійкість до кризових явищ; інноваційність; ефективність управління; репутацію.

Досягнення цих цілей вимагає впровадження Leadership-дизайну як ключової стратегії.

Основні принципи Leadership-дизайну в управлінні м'ясопереробними підприємствами:

1. Системність і стратегічне мислення: Leadership-дизайн вимагає від керівництва бачення цілісної картини. Це не просто управління поточними процесами, а формування стратегії, що враховує не тільки виробничі та збутові фактори, але й соціальну відповідальність, екологічність та технологічні інновації.

2. Гнучкість та адаптивність: Управлінські рішення повинні прийматися швидко. Це передбачає делегування повноважень, зменшення бюрократії та створення умов для оперативної реакції на зміни. Agile-підходи, що походять з ІТ-сфери, стають все більш актуальними.

3. Людиноцентричний підхід: В центрі управління – людина. В умовах війни, це включає психологічну підтримку, безпеку працівників та їх сімей.

4. Впровадження інновацій: На відміну від традиційного менеджменту, Leadership-дизайн передбачає постійний пошук

нових рішень. Це може бути впровадження нових технологій переробки, диверсифікація асортименту, використання інструментів цифрового маркетингу для просування продукції та налагодження нових каналів збуту.

Ефективне управління підприємством в умовах кризи передбачає:

- Адаптацію виробничих процесів: перехід на нові джерела сировини, оптимізація виробничих ліній, налагодження роботи в умовах відключень електроенергії.

- Реорганізацію логістичних ланцюгів: пошук нових постачальників та ринків збуту, використання альтернативних видів транспорту.

- Розвиток команди: підвищення кваліфікації персоналу, навчання роботі з новими технологіями, формування культури взаємодопомоги та взаєморозуміння.

У повоєнний період конкурентоспроможність м'ясопереробних підприємств залежатиме від інтеграції у світові ринки через впровадження європейських стандартів, сертифікації та розвитку експорту. У кризових умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність, натомість Leadership-дизайн забезпечує стратегічне бачення, гнучкість, інноваційність і людиноцентричність. Його застосування дає змогу перетворювати виклики на можливості, підвищувати стійкість бізнесу та закріплювати позиції на ринку, що стає ключем до успішного повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Антонюк Л. Л., Анапріюк К. А. Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-0>

2. Арєф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (

3. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління

ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 36. С. 93-97.

4. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2023. № 4 (68). С. 83-88.

5. Мартинюк М. А., Новаківська А. Г. Формування конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та фінансові пріоритети розвитку: колективна монографія / за ред. Н. В. Валінкевич*. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 144-164.

Р. Крутоус, Л. Чумачок,
здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти,
*Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна*

МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ З УРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Процеси інноваційної діяльності на підприємстві є невід’ємною частиною стратегічного розвитку, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до ринкових змін [1]. Інновації впроваджуються через системний підхід: від ідентифікації потреб (аналіз ринку та відгуків споживачів) до тестування та комерціалізації. Їхня роль особливо зростає в умовах глобальної економічної нестабільності, коли здатність підприємства швидко реагувати на зміни стає вирішальним чинником успіху. Саме тому дослідження інноваційних процесів та пошук ефективних управлінських рішень є надзвичайно актуальними для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Коли стратегічна мета чітко зрозуміла керівництву, менеджери середньої та нижчої ланки нерідко орієнтуються на інші пріоритети – як організаційні, так і особисті, що часто пов’язано з фаховою спеціалізацією та професійними інтересами. У сучасних умовах позитивно впливає на інноваційний розвиток підприємств децентралізація прийняття рішень, мінімізація бюрократичних процедур та здатність управлінських структур

швидко адаптуватися до змін середовища. Інноваційна діяльність має креативний характер і потребує гнучких механізмів управління: жорстка регламентація чи надмірна централізація обмежують креативність, тоді як сучасні підходи до менеджменту орієнтують організації на відкритість, адаптивність та командну взаємодію [2].

Стратегічні рішення у сфері запуску нових продуктів охоплюють визначення продуктової стратегії, що характеризує специфіку розроблюваного продукту, формування ринкової стратегії, яка визначає цільовий сегмент і умови виходу на ринок, окреслення конкурентної позиції продукту відносно існуючих аналогів, а також узгодження цих рішень із загальною стратегією підприємства щодо управління процесом розроблення нових продуктів.

Сучасні моделі ухвалення рішень щодо запуску нових продуктів і послуг у молочній промисловості України ґрунтуються на використанні інноваційних підходів, системному аналізі ринкових тенденцій і структурованому управлінні ризиками, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств до зовнішніх викликів. Ці моделі включають етапи від аналізу поточного стану ринку впровадження до інновацій, з акцентом на адаптацію до глобальних тенденцій, таких як цифровізація та сталість виробництва. Наступні моделі підкреслюють важливість поєднання якісних та кількісних критеріїв для посилення стратегічних процесів прийняття рішень:

- інтегровані моделі прийняття рішень: аналітичний мережевий процес та TOPSIS; байєсівські мережі [3];
- цифрові та маркетингові інформаційні системи: цифрове моделювання; маркетингові інформаційні системи;
- системи експертної підтримки

Хоча розглянуті моделі надають надійну методологічну основу для прийняття управлінських рішень, необхідно враховувати специфіку викликів, притаманних молочній галузі, зокрема ринкове насичення та високе псування продукції, що суттєво ускладнює впровадження стратегій, орієнтованих на інноваційний розвиток.

Сучасні моделі ухвалення рішень щодо запуску нових продуктів і послуг у молочній промисловості України ґрунтуються на використанні інноваційних підходів, системному аналізі ринкових тенденцій і структурованому управлінні ризиками. Зокрема, активно застосовуються моделі Lean Startup, які передбачають поетапне тестування продукту та швидку адаптацію до змін споживчих потреб [4]; Stage-Gate, що забезпечує поетапний контроль та експертну оцінку доцільності впровадження інновацій [5]; а також Design Thinking, орієнтований на глибоке розуміння потреб споживачів і створення клієнтоорієнтованих рішень. Використання цих підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств молочної галузі, мінімізації ризиків та забезпеченню стійкості до зовнішніх викликів.

Таким чином, використання сучасних моделей ухвалення рішень створює методологічне підґрунтя для успішної реалізації інноваційних проєктів у молочній промисловості і першим кроком у будь-якій моделі прийняття рішень є чітке визначення проблеми, яку ви хочете вирішити, або можливості, яку ви хочете використати.

Наступний крок – скласти список можливих рішень або варіантів, які могли б вирішити проблему або знайти можливість. Ви можете використовувати різні методи для мозкового штурму та оцінки альтернатив, такі як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, п'ять сил Портера або матриця Ансоффа. Вам слід прагнути створити щонайменше три життєздатні альтернативи, які відповідають вашим критеріям та обмеженням

Третій крок – аналіз кожної альтернативи з точки зору її переваг і недоліків, ризиків і вигод, а також відповідності вашим цілям і цінностям.

Четвертий крок – вибір найкращої альтернативи на основі вашого аналізу та судження. Залучайте різноманітну команду, яка ухвалює рішення, щоб забезпечити всебічну перспективу.

П'ятий крок – реалізація рішення та виконання обраної альтернативи. Вам слід розробити чіткий план дій, який окреслює кроки, ресурси, ролі та обов'язки, пов'язані із запуском нової лінійки продуктів.

Останній крок – оцінка результатів та наслідків рішення та

його впровадження. Вам слід контролювати та вимірювати ефективність нової лінійки продуктів, використовуючи відповідні показники, такі як продажі, прибуток, задоволеність клієнтів та частка ринку.

Проведене дослідження підтверджує, що сучасні підприємства молочної галузі повинні впроваджувати системні моделі ухвалення рішень, які поєднують інноваційні методи, аналітичний підхід та управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. К.:Центр навчальної літератури, 2007. 400с.

2. Василенко В.О., Шматко В.Г. інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За ред. В.О. Василенко. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440с.

3. Згуровський М.З., Бідюк П.І., Терент'єв О.М., Просянкін-Жарова Т.І. Байєсівські мережі в системах підтримки прийняття рішень. Київ: ТОВ «Видавниче підприємство «Едельвейс», 2015. 300 с.

4. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідеї: практичні кроки для запуску продукту. URL: <https://startup.co.ua/metod-lean-startup-dlia-shvydkoho-testuvannia-idei-praktychni-kroky-dlia-zapusku-produktu/>

5. Stage-Gate Methodology: Фази та ворота в управлінні проектами. URL: <https://flexi-project.com/uk/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F-stage-gate-%D1%84%D0%B0%D0%B7%D0%B8-%D1%82%D0%B0-%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%B2-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB/>

М. Кулик, В. Резніченко,
здобувачі ОПП Менеджмент підприємства,
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

У сучасних воєнних, соціально-економічних та політичних умовах підприємства агропродовольчої сфери стикаються з необхідністю забезпечення безперервності функціонування та підвищення результативності використання ресурсного потенціалу у довгостроковій перспективі. Для цього кожен суб'єкт господарювання повинен формувати власну стратегію розвитку, що визначає послідовність дій і водночас передбачає здатність адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища. Необхідність стратегічного планування зумовлена логікою економічного зростання та орієнтацією на підвищення продуктивності.

Самостійність підприємств агропродовольчої сфери вимагає від них системного аналізу ринкових перспектив, ідентифікації ризиків і загроз, а також пошуку шляхів зміцнення конкурентних позицій. Чітко сформоване стратегічне бачення, здатність оперативно реагувати на зміни та ефективна реалізація визначених заходів створюють підґрунтя для досягнення цілей розвитку і забезпечення сталих конкурентних переваг [3; 4].

Безумовно, ключовим елементом стратегічного управління виступає стратегія, головна мета якої полягає у формуванні конкурентних переваг, що забезпечують стабільність функціонування агропідприємства та його економічний розвиток у довгостроковій перспективі [1].

Її ефективність можлива лише за умови чіткої структурованості, яка охоплює не лише визначення пріоритетів, а й раціональний розподіл ресурсів та закріплення відповідальності між виконавцями [2; 5].

Таким чином, стратегічний розвиток суб'єктів аграрного ринку формується як багатокомпонентна система, що функціонує в умовах суттєвих викликів та інтенсивних трансформаційних

процесів. Серед основних проблем залишаються структурні дисбаланси у виробничій сфері, недостатній рівень технологічної модернізації господарств, асиметрія регіонального розвитку та обмежені можливості щодо формування доданої вартості в агропродовольчих ланцюгах. Водночас за умов воєнного стану особливого значення набувають питання захисту виробничих активів, трансформації логістичної інфраструктури та забезпечення стійкості функціонування бізнес-процесів тощо.

Список використаних джерел:

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05).
2. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37–41.
3. Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М., Барановський І. О., Світлова А. А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1>
4. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6-17.
5. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 9-14.

О. Кушніренко, д.е.н., доцент,
*ДУ «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»,
м. Київ, Україна*

МОЖЛИВОСТІ УКРАЇНИ У СФЕРІ ПЕРЕРОБКИ КРИТИЧНО ВАЖЛИВИХ МІНЕРАЛЬНИХ РЕСУРСІВ

Повномасштабна війна в Україні посилила важливість забезпечення внутрішніх потреб як сил оборони, так і цивільного населення продукцією власного виробництва, зокрема такої що має стратегічне значення. Одним із стратегічних напрямів промислового розвитку України має стати трансформація сфери видобування та переробки критично важливих мінеральних ресурсів (CRM) та високотехнологічних галузей на його основі. Це обумовлено наявністю унікальних запасів металорудних корисних копалин, які дозволяють Україні стати потенційним постачальником критично важливих мінеральних ресурсів та виробів з них для вітчизняних, європейських та глобальних промислових ланцюгів доданої вартості. Перелік стратегічних мінеральних ресурсів України включає 28 мінералів, серед яких руди титану, урану, літію, берилію, міді, нікелю, ніобію, стронцію, танталу [1].

Одним з найбільш перспективних матеріалів є металевий титан, без якого виробництво сучасних електричних приладів, авіакосмічної техніки та високотехнологічного озброєння є неможливим, що робить його стратегічно важливим ресурсом для розвитку промисловості та національної безпеки. Запаси титанових руд, необхідних для створення повного циклу виробництва титанової продукції в Україні, є достатніми та конкурентними. Наразі видобуток руд титану в Україні ведеться лише з розсипних покладів, що становлять близько 10% усіх розвіданих запасів [2]. За оцінками світових експертів, українські поклади ільменіту за розміром займають десяте місце у світі (понад 1 % від світових запасів), а рутилу – п'яте (6 % від світових запасів). Запаси руд титану (ільменіт, рутил) України станом на 2025 р. становили 8 400 тис. т, з них ільменіт – 5900 тис. т, рутил – 2500 тис. т [3].

Маючи такий потенціал, перед Україною постало завдання

створити умови для розвитку повного циклу переробки металевго титану, зокрема в авіаційному, хімічному, енергетичному та високотехнологічному секторах, законодавчо закріплену основу для залучення вітчизняних та міжнародних інвестицій, а також основу для післявоєнного промислового відновлення та інтеграції в стратегію ЄС щодо зеленого виробництва в контексті зобов'язань Green Deal. Перспективними секторами переробки CRM в Україні є:

1. Аерокосмічний сектор. Металевий титан використовується у виробництві корпусних елементів літаків і космічних апаратів, турбін та двигунів, систем шасі, паливних баків, теплозахисних елементів, а також у спеціальних сплавах для високотехнологічних компонентів. Попит на титан постійно зростає, оскільки глобальні корпорації, такі як Boeing, Airbus, Lockheed Martin та інші, шукають надійні та диверсифіковані джерела постачання. Український титан, з огляду на масштабні родовища та потенціал розвитку повного виробничого циклу, може стати стратегічно важливим ресурсом для задоволення потреб цих компаній і посилення їхньої незалежності від обмеженого кола постачальників.

2. Медичний сектор. Металевий титан широко застосовується у виробництві імплантатів для ортопедії та стоматології (ендопротези суглобів, кісткові пластини, зубні імпланти), у кардіохірургії (корпуси кардіостимуляторів, клапани), хірургічних інструментах і навіть у виготовленні спеціалізованого медичного обладнання. Попит на титан у медицині стабільно зростає завдяки розвитку ринку імплантології та старінню населення у світі, а провідні корпорації Johnson & Johnson, Stryker, Zimmer Biomet, Straumann зацікавлені у надійних постачальниках цього металу.

3. Сектор відновлюваної енергетики. Металевий титан застосовується у виробництві компонентів для вітрових турбін, сонячних панелей, гідро- та геотермальних станцій, а також у системах зберігання та транспортування водню, де потрібна стійкість до агресивних середовищ і механічних навантажень. Світові корпорації, що інвестують у зелений перехід Siemens Energy, Vestas, GE Renewable Energy, Orsted активно шукають

надійні джерела титану для нарощування виробництва. Український титан, інтегрований у ланцюги постачання відновлюваної енергетики, може не лише посилити енергетичну безпеку України, а й зайняти стратегічну нішу у світовій зеленій трансформації.

4. Сектор хімічної промисловості потребує впровадження технологій повного циклу – від видобутку до виробництва продукції з високою доданою вартістю: гідрометалургійні та біогідрометалургійні технології; технології іонних рідин та евтектичних розчинників для селективного розділення металів з метою заміни токсичних реагентів у традиційній переробці; комплексне використання відходів та вторинних ресурсів.

Таким чином, для повноцінного розвитку високотехнологічних секторів, що базуються на переробці власної ресурсної бази CRM, Україні необхідно спрямувати зусилля на розвиток дослідницької інфраструктури, що передбачає масштабування і комерціалізація розробок інститутів НАНУ, університетів, ДІНс, стартап акселераторів; співробітництво держави, науки та бізнесу в цих сферах, що базується на нових інструментах стимулювання ДіР.

Список використаних джерел:

1. Постанова КМУ № 845 від 14.07.2025 «Про затвердження переліків корисних копалин та компонентів стратегічного та критичного значення і переліків ділянок надр (родовищ корисних копалин) стратегічного та (або) критичного значення» р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/845-2025-%D0%BF#n14>

2. Портал даних видобувної галузі України. URL: <https://eiti.gov.ua/resursi-rozvidka-ta-vidobuvannya/rudi-titanu/#::~:~:text>

3. Розвиток титанової та алюмінієвої промисловості України на інноваційній основі: перспективи та обмеження : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, ст.н.с. В.В. Венгера. К. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2024. 286 с. <https://ief.org.ua/publication/monohrafi/2024/rozvytok-tytanovoi-ta-aluminievoi-promyslovosti-ukrainy-na->

В. Лубенець, аспірант,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ЗЕМЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ, ЕКОЛОГІЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ

Відкриття ринку землі в Україні з 1 липня 2021 року стало ключовим етапом земельної реформи, спрямованої на підвищення економічної ефективності аграрного сектору та забезпечення сталого розвитку. Проте у лютому 2022 року та введення воєнного стану ускладнили його функціонування, створивши економічні (зниження інвестицій, логістичні проблеми) та екологічні (мінування, деградація ґрунтів, забруднення) виклики. Екологічні наслідки війни, зокрема необхідність рекультивациі земель, суттєво обмежують ринкову активність і вимагають ефективного публічного управління. Метою цих тез є аналіз ролі публічного управління у забезпеченні функціонування ринку землі в Україні в умовах війни через економічні стимули, екологічні обмеження, зокрема рекультивацию, та правове регулювання, з акцентом на принципи сталого розвитку.

Воєнний стан суттєво вплинув на економічні аспекти ринку землі. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2022-2023 роках експорт зернових скоротився на 13% через блокаду портів, що зменшило доходи аграріїв та їхню здатність інвестувати у земельні ресурси [1]. Проте у 2024 році ринок землі демонструє відновлення: середня ціна землі зросла на 21% до 46 678 грн за гектар, а кількість угод збільшилася на 34% порівняно з 2023 роком. Найбільше угод укладено в Полтавській (60 360 га) та Дніпропетровській (58 869 га) областях, що свідчить про вищу економічну активність у безпечних регіонах [2].

Публічне управління впроваджує економічні стимули. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» у 2023 році профінансувала проекти на 2 млрд грн, у 2024 році – на 2,5 млрд грн, що сприяло укладенню 10 000 нових угод у безпечних

регіонах, таких як Полтавська та Вінницька області [1].

Звільнення від податку на додану вартість для малих та середніх фермерських господарств при купівлі земель сільськогосподарського призначення у 2022 році забезпечило укладення 36 590 угод на площу 66 631 га, а у 2023 році зростання угод склало 15% [2].

Світовий банк у 2023 році виділив 500 млн дол. США на програми підтримки аграріїв, які інвестують у сучасні технології та екологічно безпечне виробництво. У 2024 році Європейський Союз додатково надав 200 млн євро на гранти для фермерів, що сприяло відновленню сільгоспвиробництва в західних областях [3].

Ці інструменти частково компенсують економічні втрати, але воєнні ризики, такі як руйнування інфраструктури та нестабільність ринків, вимагають створення страхових фондів для інвесторів. У 2024 році Світовий банк запропонував пілотну програму страхування воєнних ризиків для аграрного сектору на 100 млн дол. США, яку планується розширити до 200 млн дол. США у 2025 році [3].

Екологічні наслідки війни створюють серйозні обмеження для ринку землі, знижуючи продуктивність сільгоспугідь та їх ринкову привабливість. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, станом на серпень 2024 року збитки довкіллю оцінюються у 2,5 трлн грн, з яких 845 млрд грн припадає на забруднення та засмічення земель [4].

За оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), 5 млн га сільськогосподарських земель (20% від загальної площі) забруднені вибухонебезпечними предметами. У Херсонській та Запорізькій областях до 30% земель непридатні для обробітки через міни. За даними ДСНС, станом на жовтень 2023 року від мін постраждали 559 осіб, зокрема 68 дітей [5].

Підри́в Каховської ГЕС у червні 2023 року затопив 10 тис. га сільгоспугідь, спричинивши втрату родючості та забруднення хімічними речовинами (нафтопродуктами, пестицидами). Пожежі, спричинені бойовими діями, знищили родючий шар ґрунтів на 23,4 млн га, що призвело до викидів 230 млн тонн CO₂-еквіваленту, за оцінками «Екодії» [6].

Обстріли промислових об'єктів, як-от завод «Планета Пластик» в Ірпені (березень 2022), спричинили викиди токсичних речовин (ртуть, важкі метали), які осідають на ґрунтах, знижуючи їх продуктивність. Фізичні пошкодження ґрунтів (воронки, сліди техніки) оцінюються у 39,6 млн дол. США [7].

Рекультивация земель є ключовим інструментом відновлення для повернення земель у сільськогосподарський обіг та підвищення їх ринкової цінності. За даними Держекоінспекції, загальна площа пошкоджених територій перевищує 150 тис. км², а повне відновлення родючості може тривати до 30 років [8].

У 2023 році уряд спільно з ФАО виділив 100 млн дол. США на розмінування земель. У Харківській області пілотний проект із розмінування охопив 500 га, де застосовувалося вирівнювання поверхні, видалення уламків і нанесення родючого шару ґрунту товщиною 20–30 см. У 2024 році планується очистити 750 га в Херсонській області за підтримки Данії (15 млн дол. США). За оцінками Київської школи економіки, повне розмінування 5 млн га коштуватиме 436 млн дол. США, з річним планом очищення 1 млн га до 2027 року за фінансування 150 млн дол. США щорічно [7].

У 2024 році в Полтавській області залужено та заліснено 200 га земель енергетичними рослинами (міскантус, верба), що зменшує ерозію та сприяє відновленню ґрунтового покриву. У Київській області за підтримки UNEP (50 млн дол. США у 2024 році) рекультивовано 100 га земель, забруднених ртутьвмісними відходами, шляхом висадки багаторічних трав та фітомеліорації. У 2025 році планується залучити 20 млн дол. США від ФАО для залуження 300 га в Чернігівській області [5].

Держгеокадастр у 2023 році за допомогою геоінформаційних систем (ГІС) ідентифікував 500 тис. га для пріоритетної рекультивації в Харківській та Херсонській областях. У 2024 році ГІС-моніторинг розширено на Сумську область, що дозволило виявити 200 тис. га забруднених земель. У 2025 році планується охопити 1 млн га (20% земель) [2].

У 2023 році громади Херсонської області спланували рекультивацію 300 га земель, застосовуючи методи нульової обробки ґрунтів для зменшення витрат на 20%. У 2024 році громади Полтавської області розпочали заліснення 50 га деградованих земель за підтримки місцевих бюджетів (5 млн грн) [2].

Правове регулювання забезпечує стабільність ринку землі в умовах війни. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» (2020) створив основу для ринку, але воєнний стан потребує адаптації законодавства. У 2022 році тимчасове закриття державних реєстрів призупинило угоди, а в прифронтових зонах (Херсонська, Запорізька області) продаж земель обмежено через безпекові ризики, що скоротило кількість угод на 40% порівняно з 2021 роком. За даними Мін'юсту, 15% угод у 2022 році не завершилися через втрату документів або відсутність доступу до реєстрів [9].

Публічне управління пропонує такі інструменти правового регулювання. Система «Прозорро.Продажі» із застосуванням блокчейн-технологій у 2023 році принесла 1 млрд грн доходу від оренди земель. У 2024 році цифрові аукціони охопили 70% орендних операцій, що подвоїв доходи громад до 2 млрд грн [2].

Законопроект №7636 (2022) відновив онлайн-аукціони з оренди земель, що дозволило громадам у безпечних регіонах, як-от Полтавщина, отримати додаткові 500 млн грн доходу у 2023 році. У 2024 році уряд розробив законопроект про спрощення процедур підтвердження права власності для землевласників у прифронтових зонах, що може зменшити кількість незавершених угод до 5% у 2025 році [2].

Узгодження українського законодавства з нормами Європейської Зеленої угоди сприяє залученню інвестицій для відновлення земельного фонду. У 2024 році ЄС виділив 50 млн євро на підтримку цифровізації земельних реєстрів, що підвищило прозорість ринку [3].

Ці заходи спрямовані на захист прав землевласників та забезпечення прозорості ринку, але потребують подальшого вдосконалення, зокрема через спрощення процедур у прифронтових регіонах та залучення міжнародного досвіду.

Публічне управління ринком землі в умовах війни вимагає інтеграції економічних стимулів, екологічних обмежень та правового регулювання для забезпечення сталого розвитку. Економічні інструменти, зокрема програма "Доступні кредити 5-7-9%" (2,5 млрд грн у 2024 році) та гранти Світового банку (500 млн дол. США) і ЄС (200 млн євро), підтримують аграріїв,

але потребують створення страхового фонду на 200 млн дол. США до 2026 року для зниження воєнних ризиків.

Екологічні виклики, такі як мінування 5 млн га земель, деградація 23,4 млн га та викиди 230 млн тонн CO₂-еквіваленту, вимагають масштабної рекультивації: розмінування 1 млн га до 2027 року за 150 млн дол. США щорічно, залуження 500 га щорічно в безпечних регіонах (20 млн дол. США у 2025 році, наприклад, 200 га в Полтавській області у 2024 році), ГІС-моніторинг 1 млн га до 2026 року. Правове регулювання вдосконалюється через цифровізацію земельного кадастру (70% аукціонів у 2024 році), спрощення процедур підтвердження права власності (зменшення незавершених угод до 5% у 2025 році) та гармонізацію з нормами ЄС (50 млн євро у 2024 році). Координація з ФАО та UNEP (150 млн дол. США у 2026 році) та залучення громад до планування рекультивації (500 га у Херсонській області до 2026 року) дозволять відновити 10% земельного фонду до 2030 року, підвищивши економічну привабливість ринку землі після війни.

Список використаних джерел:

1. Звіт про функціонування ринку землі. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Київ: М-во аграр. політики, 2024. 45 с.

2. Дані про земельні угоди в умовах воєнного стану. Держгеокадастр. Київ: Держгеокадастр, 2023. 30 с.

3. Звіт про підтримку аграрного сектору України. Світовий банк. Вашингтон: World Bank, 2023. 60 с.

4. Оцінка збитків довкіллю від війни. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Київ: М-во захисту довкілля, 2024. 50 с.

5. Вплив війни на сільське господарство та засоби до існування сільського населення в Україні. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО). Рим: ФАО, 2022. 40 с.

6. Вплив російської війни в Україні на клімат, 24 лютого 2022 – 23 лютого 2025. Екодія. Київ: Екодія, 2025. 35 с.

7. Аналітика ринку землі в Україні. Інститут Київської школи економіки. Київ: KSE, 2022. 25 с.

8. Київська міська цільова програма екологічного благополуччя 2022–2025. Київ: КМДА, 2022. 20 с.

9. Статистика незавершених угод із землею. Міністерство юстиції України. Київ: Мін'юст, 2022. 10 с.

І. Найда, к.е.н., доцент,
*Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна*

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Професійне вигорання є однією з найбільш серйозних проблем сучасного ринку праці. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) офіційно віднесла його до професійних синдромів, що знижують ефективність трудової діяльності та загрожують якості життя. Для України проблема професійного вигорання є особливо гострою у зв'язку з воєнними подіями, економічною нестабільністю, інформаційним тиском, підвищеним рівнем невизначеності та дефіцитом ресурсів. Працівники різних сфер стикаються з перевантаженням, високими вимогами та психологічним тиском, що провокує емоційне виснаження, зниження мотивації та відчуття професійної безперспективності.

У таких обставинах актуальним є пошук нових управлінських інструментів, здатних підтримати стійкість та ефективність персоналу. Одним із дієвих механізмів виступає мотиваційний менеджмент, орієнтований на збереження внутрішніх ресурсів працівників, стимулювання їх професійної активності та формування психологічної стійкості.

Проблему професійного вигорання вивчали Г. Фрейденбергер, К. Маслач, В. Шауфелі, які підкреслювали його комплексний характер та негативний вплив на ефективність праці [1-2]. Модель Job Demands-Resources, розроблена Bakker A., Demerouti E., доводить, що головною причиною вигорання є дисбаланс між робочими вимогами та наявними ресурсами [3]. Вітчизняні науковці, зокрема Н. Коваль, В. Колосова, Н. Буняк, Л. Черчик акцентують увагу на особливостях прояву вигорання

у кризових умовах та пропонують напрями його подолання через системи мотивації, розвиток лідерських компетенцій та організаційну підтримку [4-5]. Проте в умовах війни проблема набуває нових аспектів, адже посилюється потреба у швидкому відновленні працездатності, забезпеченні психологічної безпеки та формуванні відчуття суспільної значущості діяльності працівників.

Мотиваційний менеджмент – це комплексний інструмент управління персоналом, який спрямований на активізацію внутрішніх ресурсів працівників, підвищення їхньої професійної мотивації та зниження ризику емоційного виснаження. Він передбачає систематичне застосування матеріальних та нематеріальних стимулів, індивідуалізованих підходів до потреб і цінностей співробітників, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Одним із ключових завдань мотиваційного менеджменту є забезпечення балансу між робочими вимогами та ресурсами працівників, що відповідає принципам моделі Job Demands-Resources [3]. Підвищення автономії, розширення можливостей для професійного розвитку, зміцнення соціальної підтримки та формування чіткої системи зворотного зв'язку дозволяють зменшити вплив стресових факторів та попередити розвиток емоційного вигорання.

Ефективна реалізація мотиваційного менеджменту вимагає інтегрованого підходу, який поєднує стратегічне планування кадрової політики, регулярне оцінювання мотиваційного стану працівників та впровадження адаптивних механізмів стимулювання. До таких механізмів належать:

- індивідуальні мотиваційні стратегії, що враховують особистісні цілі та пріоритети співробітників;

- гнучкі системи матеріального заохочення, що відображають результати діяльності та обсяг внеску працівника;

- нематеріальні стимули, зокрема визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у проєктах підвищеної значущості;

- підтримка психологічної стійкості, яка передбачає навчання методам самоменеджменту, розвиток емоційного інтелекту та практик подолання стресу.

Таблиця 1

Сучасні інструменти запобігання професійному вигоранню працівників в умовах війни

Категорія інструментів	Конкретні інструменти	Механізм впливу
Психологічні	консультації психологів, коучинг, менторство; тренінги з емоційного інтелекту та самоменеджменту; практики релаксації та mindfulness	розвиток стресостійкості, методів подолання емоційного виснаження
Організаційні	оптимізація робочого навантаження; гнучкі форми організації праці; чітке визначення ролей та обов'язків	зниження перевантаження та конфліктів компетенцій
Мотиваційні	матеріальні стимули (премії, бонуси, надбавки); нематеріальні стимули (визнання, кар'єрний розвиток); індивідуалізація мотиваційних планів	підтримка внутрішньої мотивації та самореалізації
Комунікаційні	прозора внутрішня комунікація; зворотний зв'язок; участь у прийнятті рішень; формування командного духу	зміцнення довіри, відчуття контролю та значущості роботи
Технологічні	HRM-системи та аналітика персоналу; цифрові платформи для комунікації та опитувань; автоматизація рутинних процесів	моніторинг стану персоналу, зменшення навантаження

Джерело: розроблено автором

В умовах війни та кризових ситуацій особливе значення набуває адаптація мотиваційного менеджменту до нестабільних зовнішніх умов. Це передбачає оперативну комунікацію організаційних змін, створення відчуття значущості роботи для суспільства, формування довіри до керівництва та забезпечення стабільності базових соціальних гарантій.

Використання комплексного підходу дозволяє не лише підтримувати ефективність праці, а й знижувати ризики професійного вигорання, формувати психологічно стійку, мотивовану та адаптивну команду.

Таким чином, мотиваційний менеджмент виступає не лише

інструментом підвищення продуктивності, а й ключовим механізмом профілактики та подолання професійного вигорання. Його впровадження сприяє формуванню адаптивної, психологічно стійкої та мотивованої команди, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та кризових викликів.

Список використаних джерел:

1. Freundberger H.J. Staff burnout. *Social Sciences*. 1974. Vol. 30(1). P. 159-166.
2. Maslach C., Schaufeli W., Marek T. Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in the theory and research*. Washington D.C: Taylor & Francis, 1993. P. 1-16.
3. Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., & Schaufeli, W. B. The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 2001. 86(3), 499-512.
4. Коваль Н. В., Колосова К. К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4581/4524> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>
5. Буняк Н. М., Черчик Л. М., Милько І. П. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

А. Нестеренко, аспірант кафедри
менеджменту імені І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Розвиток агробізнесу сьогодні відбувається у надзвичайно складних умовах. По-перше, воєнний стан в Україні, значні руйнування і втрати ресурсів (фінансових, людських) та ринків збуту аграрної продукції внаслідок війни. По-друге, незадовільна соціально-економічна кон'юнктура та в цілому неефективна

державна політика в агропродовольчій сфері. По-третє, активізація євроінтеграційних процесів, що потребує узгодження окремих норм й правил, а також внесення змін до нормативно-правових та розпорядчих документів, що регулюють агропродовольчу сферу.

Утім, загальноприйнятю думку, яка тривалий час панує у суспільстві, що певні «правила гри» (у тому числі щодо внесення змін до вітчизняного аграрного законодавства) для бізнесу диктують наші міжнародні партнери, спростовує зокрема нещодавній український кейс про запровадження експортного мита на ріпак та сою.

Мова про Закон України № 4536-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення» та з метою удосконалення окремих положень податкового законодавства» [1], який був ухвалений без публічного обговорення з громадськістю та суперечить на думку профільних аграрних асоціацій (Європейської бізнес асоціації, Української бобово-соевої асоціації, Насінневої асоціації України та інших) «Угоді про асоціацію з ЄС, яка прямо забороняє встановлення нових експортних мит» [2]. Крім того, за свідченнями провідних вітчизняних агровиробників, за кілька днів функціонування Закону (вступив в дію 04 вересня 2025 року) фактично було призупинено експорт ріпаку та сої.

Цей приклад не поодинокий і засвідчує, що окремі урядові рішення можуть протирічити загальній концепції розвитку агровзаємовідносин між країнами Європейського Союзу та Україною, плюс «спровокувати дзеркальні обмеження з боку ЄС» [2]. Це і про ефективність публічного управління, і про лідерство, і про бренд України «як надійного партнера».

Вбачаємо, у цьому ключові ризики розвитку агропродовольчої сфери – турбулентність, непрогнозованість прийняття важливих управлінських рішень на національному рівні. У таких умовах про розвиток підприємств говорити важко, основна задача бізнесу, скоріше, «вижити» і не збанкрутувати.

Водночас ряд підприємств, які ще у довоєнний період зробили акцент у своїй діяльності на стратегічне планування,

прогнозування, аналіз ризиків та перспектив розвитку, підготовку лідерів всередині колективу й впровадження інновацій в агропродовольчій сфері, у більшості випадків легше переносять подібні турбулентності.

Більш того, спираючись на цитату П. Друкера, що «маркетинг та інновації заробляють гроші...» [3] стверджуємо, що в основі розвитку будь-якого аграрного підприємства в умовах сучасних викликів має бути інноваційна складова, адже будь-які інвестиції згодом окупаються. Дана теза співзвучна із нашим авторським баченням, що підприємство, яке інвестує у свій розвиток, у тому числі у розвиток людського капіталу, в лідерів, у свою команду більш стійко переносить кризи.

Тобто інновації – це, з одного боку, своєрідна умова стабільності бізнесу, з іншого, довгострокова інвестиція у майбутнє. І саме слідування цьому принципу у поточній діяльності відрізняє звичайне агропідприємство від інноваційно орієнтованого.

Інноваційно-інвестиційний підхід до управління розвитком підприємств в агропродовольчій сфері проявляється зокрема у дослідженні потреб споживачів, цифровізації виробничих процесів, удосконаленні (спрощенні) бізнес-моделей управління розвитком, спрощенні т.зв. «логістичних ланцюгів», промоції бізнесу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Є й інші точки зору, зокрема науковець Є. І. Богуславський зосереджує увагу на диверсифікації бізнесу через «підвищення рентабельності без залучення додаткових інвестицій у відтворення основних фондів» [4]. Так, безумовно, в умовах воєнних реалій, коли кожен виробник намагається зекономити це доволі дієвий підхід, проте наша позиція все ж полягає у тому, що інновації безпосередньо впливають на довгостроковий розвиток аграрного підприємства, а також можуть розглядатися як невід’ємний елемент економічного зростання цілої галузі.

Зрештою жодне підприємство не здатне конкурувати з іншим, якщо має застарілі технології чи розуміння основних бізнес-процесів. Тому саме інноваційний підхід до управління бізнесом визначає подальший вектор розвитку аграрного підприємства, його місце серед інших гравців ринку.

Список використаних джерел:

1. Закон України № 4536-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення» та з метою удосконалення окремих положень податкового законодавства»). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4536-IX#Text>

2. ЕВА та ще три аграрні асоціації вимагають скасувати експортне мито на сою та ріпак. (звернення до уряду від 18 вересня 2025 року). URL: <https://latifundist.com/novosti/68399-eba-ta-shche-tri-agrarni-asotsiatsiyi-vimagayut-skasuvati-eksportne-mito-na-soyu-ta-ripak>

3. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття / переклад з англ. Т. Литенської. К. 2020. 240 с.

4. Богуславський Є. І., Горяник О. В. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 40-47.

Т. Обидєннова, к.е.н., доцент

*Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Цифрова корпоративна культура постає як інтегрована система цінностей, норм та управлінських практик, що спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення цифрової трансформації бізнес-процесів. Її сутнісними характеристиками є орієнтація на безперервне навчання, розвиток адаптивності персоналу, відкритість до змін та підтримка експериментальних підходів. Ключові прояви цифрової культури виявляються у формуванні цифрового мислення, ініціативності, прагненні до результативності та забезпеченні підтримки цифрових рішень на всіх рівнях управління. У сучасних умовах вона виконує функцію каталізатора організаційного розвитку та формує конкурентні переваги підприємства, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів, створенню інноваційного середовища та узгодженню стратегічних і

тактичних завдань. Наявність цифрової культури визначає рівень готовності підприємства до технологічних викликів та впливає на його стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Успішність реалізації цифрових ініціатив безпосередньо залежить від сформованої та узгодженої корпоративної культури, що підтримує інновації та мінімізує опір змінам. Сприятливе внутрішнє середовище підвищує ефективність впровадження технологічних рішень завдяки готовності персоналу до експериментів і засвоєння нових практик. Позитивна корпоративна культура формує довіру до управлінських рішень, стимулює активну участь працівників у процесах цифрової трансформації та посилює розвиток командної взаємодії. Дослідження свідчать, що корпоративні цінності, зорієнтовані на інноваційність, суттєво прискорюють темпи цифрової модернізації [1]. Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси не лише оптимізує управління, але й підвищує рівень його прозорості, перетворюючи корпоративну культуру на вагомий економічний ресурс поряд із її соціальною функцією.

Вирішальне значення у формуванні цифрової корпоративної культури належить лідерству, яке визначає стратегічний вектор розвитку підприємства та рівень залученості персоналу. Лідери мають виступати носіями нових цінностей, демонструвати відкритість до інновацій і мотивувати колектив до їх підтримки. Вони формують організаційне середовище, у якому ініціативи персоналу отримують розвиток, а експериментальна діяльність інтегрується у корпоративну практику. Важливою складовою цього процесу виступає HR-функція, орієнтована на розвиток цифрових компетентностей, організацію освітніх програм, залучення інноваційно орієнтованих кадрів та конструювання нових моделей професійного зростання. Лідерство в умовах цифровізації тісно пов'язане зі стратегічним баченням, комунікаційними навичками керівників та їх здатністю ефективно застосовувати технологічні інструменти у щоденній діяльності.

Інтеграція цифрових технологій у сферу маркетингу та корпоративної культури має взаємний характер впливу, що визначає ефективність як зовнішньої, так і внутрішньої діяльності підприємства. Маркетинг транслює цінності підприємства зовнішньому середовищу, формує його репутаційний капітал і комунікаційну відкритість, тоді як внутрішня культура визначає ступінь автентичності та результативності реалізації цих цінностей. За умов підтримки інноваційності маркетингові ініціативи набувають більшої ефективності та позитивного впливу на споживачів. Сильний бренд, у свою чергу, підвищує рівень залученості персоналу та формує синергетичний ефект для бізнесу. Наукові дослідження засвідчують, що результативність цифрового маркетингу безпосередньо залежить від культурної підтримки інновацій, що обґрунтовує потребу узгодженості стратегій розвитку корпоративної культури та маркетингу [1].

Гармонійна інтеграція маркетингових стратегій із культурною трансформацією можлива лише в межах системного підходу, що передбачає узгодження стратегічних цілей маркетингу з ціннісними орієнтирами підприємства. Реалізація такого підходу потребує комплексу заходів, спрямованих на навчання, мотивацію та технологічну адаптацію персоналу, що забезпечує сталість організаційних змін. Це сприяє зниженню рівня опору нововведенням, формує довіру до управлінських рішень та підсилює готовність до впровадження інновацій. Поєднання цифрового маркетингу й корпоративної культури створює умови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування довгострокових переваг [2]. Таким чином, системна взаємодія зазначених елементів формує підґрунтя для сталого розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Їх інтеграція в систему корпоративної культури й маркетингової діяльності дозволяє одночасно оптимізувати внутрішні процеси та посилювати ринкові позиції. Активне залучення всіх рівнів управління сприяє зміцненню командної взаємодії та формуванню

атмосфери колективної відповідальності за результати діяльності. Важливим напрямом постає інвестування в розвиток людського капіталу та підтримка адаптивного лідерства. Отже, інтеграція цифрових технологій у маркетинг і корпоративну культуру є критичним чинником досягнення стратегічних цілей та забезпечення довгострокового успіху цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Обиденнова Т. С., Дем'яненко Т. І., Шелест О. Л. Фактори впливу на формування та розвиток корпоративної культури підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2025, Вип. 83. С. 220-226. <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-39>.

2. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. № 1. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 17.09.2025).

М. Павлишин, к.т.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ БІФУРКАЦІЙ

Сьогодні державне регулювання в агропродовольчій сфері України, як і управління агропідприємствами, здійснюються в екстремальних умовах, пов'язані зі зміною клімату, війною в Україні, зруйнованою інфраструктурою, логістичною блокадою тощо [1]. Усе це створює ситуації біфуркацій, тобто моменти, коли АПК може піти або шляхом стагнації, або розвитку. Через це вивчення досвіду успішного управління та аналіз господарської діяльності агрохолдингів України є неймовірно актуальними. Через це застосування інновацій є тим механізмом, що дозволить вивести систему управління АПК України на новий рівень [2]. В кризових умовах класичні методи управління АПК стали неефективними і тільки технологічні інновації та цифрове

землеробство допомагають швидко переорієнтувати логістичний менеджмент (наприклад, вийти на нові ринки ЄС замість Азії); не збанкрутувати в кризовий період (наприклад, використання альтернативної енергетики, розвиток внутрішньої логістики), отримати конкурентні переваги (наприклад, цифрове й органічне землеробство).

За результатами аналізу діяльності багатьох успішних агропідприємств бачимо, що найбільша частка інновацій в управлінні агропродовольчою сферою України імплементується в 6 напрямках, зазначені на рис.1.

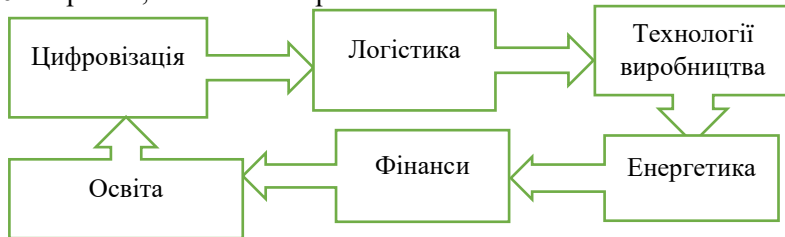


Рис. 1. Інноваційні вектори українського агросектору в умовах війни [розроблено автором]

З рис. 1 видно, що першим інноваційним напрямом в агросекторі є цифрове землеробство, основними компонентами якого є AI, IoT, Big Data, AgTech, автоматизація, роботизація тощо. Сьогодні вчені називають її технологічною еволюцією агросектору [3]. Багатьма авторами [2-4] доведена ефективність використання супутникового моніторингу, дронів, IoT-сенсорів для контролю врожаю, ґрунтів, водного балансу тощо. Для аграріїв корисними є платформи «DigitalAgriBusiness», «SmartFarming», «DroneUA» та інші, оскільки допомагають оперативно приймати управлінські рішення. Нестача кваліфікованих кадрів, щоденні обстріли свідчать про важливість автоматизації виробництва.

Другим ефективним інструментом безпечого розвитку агропродовольчої сфери є інновації в логістичному менеджменті. Так стратегічний leadership-дизайн включає систему управління ризиками шляхом створення власної інфраструктури. Агрохолдинги «Нібулон», «Kernel» та інші інвестують значні кошти у розвиток логістичної інфраструктури: власні елеватори,

вагонний парк, річковий і залізничний транспорт тощо. Застосування мультимодальної логістики виключає залежність від портової інфраструктури (рис.2).



Рис. 2. Інфраструктура мультимодальної логістики АПК

Третій напрям – це технологічні інновації у виробництві. Розвиток органічного виробництва, точне землеробство з диференційованим внесенням добрив і насіння дозволяє знизити витрати до 20%, ефективними є технології No-till, Strip-till, а також використання нових гібридів і біопрепаратів (через R&D-центри «UKRAVIT», «Corteva»).

Четвертий напрям - це енергетична автономія, яка можлива завдяки створенню біогазових й біоенергетичних комплексів, що зменшує залежність від газу та світла. Джерелом альтернативної енергії є використання відходів виробництва АПК, яке дає економічний й екологічний ефект.

П'ятий напрям – це фінансово-управлінські інновації, наприклад, Agile й Lean-методології, що включають короткі цикли планування та швидку адаптацію. Впровадження ERP-систем та блокчейну для прозорого обліку земель, зерна, комерційних контрактів. При цьому активно залучаються фінансові інструменти й міжнародні гранти ЄС, USAID, FAO.

Шостий напрям – це соціально-освітні інновації, які включають агро-школи, інкубатори, акселератори (ІМК, МХП, «Agroscem»), які готують нове покоління менеджерів, агрономів. Актуальним є впровадження освітніх проєктів для жінок і молоді сільської місцевості, наприклад, «TalentA» від «Corteva».

Отже, імплементація інновацій в агропродовольчу сферу України сьогодні є необхідною умовою виживання й розвитку. Українські агропідприємства проходять крізь біфуркаційні точки, і саме ті, хто інтегрує цифровізацію, логістичні рішення, енергетичну автономію, інноваційне управління створюють нові стандарти для українського агросектору й формують нову глобальну конкурентоспроможну модель агробізнесу.

Список використаних джерел:

1. Павлишин М. Л. Загрози та виклики АПК України в умовах глобалізації. *Сучасні суспільні комунікації: міжнародний досвід та українські реалії*: збірник тез міжн. науково-практ. конф. (м.Лубни, 20.02.2025). Лубни: ДЗ ЛНУ ім. Т.Шевченка, 2025. С.174-179

2. Павлишин М. Л. Дослідження досягнення цілей сталого розвитку агропідприємствами АПК України, які ведуть бізнес в умовах невизначеності. *Теоретичні та прикладні аспекти сталого розвитку регіонів України*: наукова монографія. Вип. 2. Рига: Балтія, Izdevniecība “Baltija Publishing”. 2025. С.153-175 (502 с.). DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6>. URL: PDF view of the file 34.pdf

3. Технологічні інновації та цифрове землеробство: майбутнє українського агросектору. *Веб-сайт Farm VI*. URL: <https://farmvi.com.ua/avtomatyzovane-keruvannya-tehnikoyu>

4. Не примха, а засіб для виживання: топ-7 інноваційних трендів у агро. *Портал AgroPortal.ua*. URL: <https://agroportal.ua/publishing/sobytiya/>

Я. Радіонова, к.е.н, старший викладач,
С. Шабельник, здобувач ступеня доктора філософії,
старший викладач,
Е. Коцага, керівник Українсько-Британського Центру,
Центру європейської освіти та іноземних мов,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЖУРНАЛІСТСЬКОГО МЕТОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Журналістський метод у менеджменті – це підхід, заснований на принципах журналістської роботи: виявлення суттєвого серед великого обсягу інформації, критичний аналіз фактів, постановка точних запитань і концентрація на ключових людських та процесних факторах. Його суть полягає у здатності швидко ідентифікувати головне, відсікати другорядне та

формувати цілісну картину для ухвалення управлінських рішень [1], [3].

Для сучасного університетського менеджменту, особливо в умовах обмежених ресурсів і зростаючих вимог до якості освіти, журналістський метод дає змогу концентрувати зусилля на найпріоритетніших напрямках розвитку, зменшувати інформаційний шум і підвищувати ефективність стратегічного планування.

У контексті Полтавського державного аграрного університету журналістський метод базується на чотирьох ключових принципах[5]:

1. Виявлення суттєвого. Подібно до журналіста, що шукає головне у події, менеджери Полтавського державного аграрного університету визначають критичні питання, що впливають на якість освітнього процесу, наукові дослідження та міжнародну співпрацю.

2. Критичний аналіз фактів. Перевірка даних, порівняння показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків – ці підходи використовуються при оцінюванні результатів діяльності факультетів, кафедр і структурних підрозділів.

3. Постановка запитань. Трансформація журналістських «5W» («Хто?», «Що?», «Де?», «Коли?», «Чому?») у менеджменті Полтавського державного аграрного університету допомагає зрозуміти джерела проблем і вибудувати сценарії їх вирішення.

4. Люди і процеси. Аналіз впливу управлінських рішень на здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, та стейкхолдерів дає змогу приймати більш збалансовані й соціально орієнтовані рішення [2].

У Полтавському державному аграрному університеті журналістський підхід реалізується через:

1. Інтерв'ю та опитування. Регулярне спілкування з представниками студентського самоврядування, науково-педагогічним персоналом та адміністративним персоналом для виявлення актуальних проблем та пропозицій.

2. Аналіз кейсів і подій. Розбір конкретних ситуацій (наприклад, впровадження нових освітніх програм чи міжнародних проєктів) з метою виявлення системних проблем та можливостей розвитку [2].

3. Робота з даними та джерелами. Використання внутрішніх звітів, опитувань, моніторингових систем і зовнішніх рейтингів для формування достовірної та релевантної інформаційної бази для прийняття рішень [3].

Серед викликів застосування журналістського підходу у Полтавському державному аграрному університеті – потреба у додатковій підготовці менеджерів до роботи з аналітичною інформацією, опір традиційних управлінських структур до відкритого аналізу та обмежені часові ресурси для глибоких досліджень. Перспективи включають:

- створення постійних робочих груп із журналістським підходом до аналізу;
- інтеграцію принципів журналістського методу у стратегію розвитку Полтавського державного аграрного університету;
- розширення використання цифрових інструментів збору та обробки даних для швидкого реагування на виклики.

Таким чином, журналістський метод у менеджменті Полтавського державного аграрного університету є дієвим інструментом для виявлення пріоритетів, підвищення якості рішень та формування стійкої системи управління в умовах динамічних змін.

Список використаних джерел:

1. Михайлин І. Л. Основи журналістики: підручник. 5-те вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 496 с.

2. Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: шляхи роздержавлення української преси: у 2-му вид., доповн. та випр. / за ред. В. Іванова, Н. Ланге. Київ: ЦВП, АУП, 2008. 300 с.

3. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199> (дата звернення: 03.09.2025).

4. Nikytenko V. Специфіка фахової підготовки журналістів ділових медіа в Україні. *Communications and Communicative Technologies*. 2023. № 23. С. 80–88. DOI:

<https://doi.org/10.15421/292312>.

5. Полтавський державний аграрний університет. URL: <https://www.pdau.edu.ua/> (дата звернення: 03.09.2025).

Т. Сазонова, к.е.н., доцент,
Д. Лютий, аспірант,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВ: АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В умовах глобальної невизначеності та динамічних змін, що охопили світову економіку, агропромисловий комплекс України зіштовхується з безпрецедентними викликами. Геополітичні конфлікти, коливання ринків, кліматичні аномалії та зміни в ланцюгах постачання вимагають від підприємств не просто реакції, а проактивного, адаптивного підходу. Сталість і конкурентоспроможність у цих умовах залежать від здатності агробізнесу швидко змінювати свої стратегії, впроваджувати інновації та гнучко реагувати на нові реалії.

Сучасні агропідприємства мають трансформуватися з традиційних виробничих одиниць у цифрові, інноваційні та стійкі до криз системи. Це вимагає перегляду застарілих бізнес-моделей та впровадження нових підходів, що охоплюють технології, управління та фінансування.

На наш погляд, доцільно виокремити наступні складові системи та процесу адаптації аграрних підприємств до нестабільного бізнес-середовища з явно вираженими біфуркаційними процесами (рис. 1).

Цифровізація є ключовим інструментом для підвищення ефективності та гнучкості в умовах нестабільного середовища. Вона дозволяє агропідприємствам перейти від ручного управління до управління на основі даних, що забезпечує швидке прийняття рішень та оптимізацію процесів.

Технології точного землеробства (наприклад, системи GPS-навігації, безпілотні літальні апарати (БПЛА) та сенсорні

мережі) дозволяють збирати дані про стан ґрунту, вологість, стан посівів у режимі реального часу.

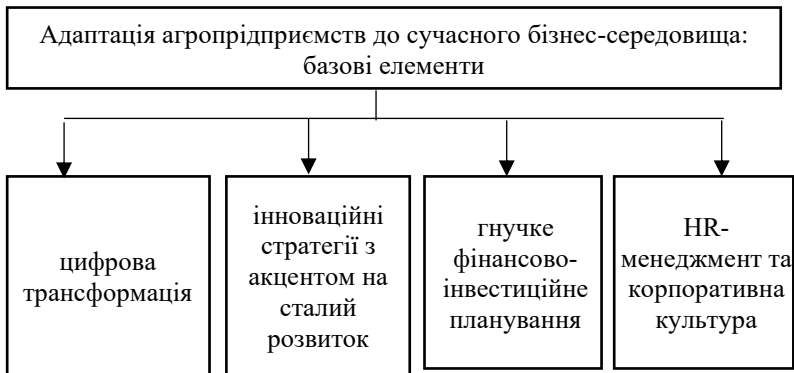


Рис. 1. Ключові елементи адаптації аграрних підприємств до сучасних реалій [авторська розробка]

Аналіз цих даних дає змогу оптимізувати використання ресурсів, таких як добрива, вода та засоби захисту рослин, що знижує витрати та мінімізує вплив на довкілля. Наприклад, завдяки використанню дронів для моніторингу посівів, підприємства можуть виявляти зони ризику та вчасно вживати заходів, запобігаючи втратам врожаю.

Збір та аналіз великих даних, що надходять з різних джерел (метеостанції, супутники, агрохімічні лабораторії, ринкові платформи), дозволяють розробляти більш точні прогнози врожайності, моделювати ризики та передбачати зміни попиту. Це забезпечує можливість адаптації виробничих планів до майбутніх умов, мінімізуючи втрати від непередбачених подій.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, агропідприємствам потрібно не лише оптимізувати існуючі процеси, але й створювати нові продукти та послуги.

Замість того, щоб повністю покладатися на традиційні культури, підприємства можуть розглядати можливість вирощування нішевих культур, які мають високу додану вартість, наприклад, органічної продукції або специфічних рослин для фармацевтичної промисловості. Ця стратегія

допомагає знизити ризики, пов'язані з коливаннями цін на основні товари, та відкриває доступ до нових, більш прибуткових ринків.

Споживачі все більше цінують екологічно чисту продукцію, тому інвестування у сталі технології, такі як біодобрива, системи рециркуляції води та відновлювані джерела енергії, стає не просто етичним вибором, а й конкурентною перевагою. Це дозволяє підприємствам залучати нових клієнтів і формувати позитивний імідж.

Якщо розглядати необхідність розробки та реалізації інноваційних стратегій та цифрову трансформацію, яка охоплює всі сфери функціонування підприємства, можна виокремити

6 видів стратегій управління інноваційно-цифровим розвитком підприємств агропродовольчої сфери [сформовано авторами на основі 1-5]:

1) стратегія базової цифровізації, яка передбачає початкове впровадження технологій для автоматизації окремих процесів, таких як облік, управління ресурсами та документообіг;

2) стратегія функціональної адаптації, що охоплює інтеграцію цифрових інструментів у ключові бізнес-функції (логістика, виробництво, контроль якості) для підвищення ефективності та гнучкості;

3) стратегія інноваційної трансформації, що передбачає радикальну зміну бізнес-моделі за допомогою передових технологій (штучний інтелект, IoT, Big Data та блокчейн), для створення нових цифрових екосистем;

4) стратегія клієнтоорієнтованої взаємодії, що базується на використанні технологій (чат-боти, мобільні додатки) для персоналізації обслуговування, швидкого зворотного зв'язку та підвищення лояльності клієнтів;

5) стратегія сталого та інклюзивного розвитку, що передбачає поєднання цифровізації з екологічними та соціальними принципами, залучення малих виробників до цифрових платформ для зміцнення громад;

6) стратегія партнерської цифрової інтеграції, яка передбачає створення спільних платформ для об'єднання всіх

учасників ринку (виробників, постачальників, рітейлерів) з метою підвищення прозорості та зниження витрат.

Разом з тим, доступ до фінансування є життєво важливим для реалізації адаптивних стратегій. В умовах нестабільності традиційні джерела фінансування можуть бути обмежені, що вимагає пошуку альтернативних рішень.

Крім банківських кредитів, агропідприємства можуть використовувати венчурний капітал, залучати інвестиції від приватних фондів та брати участь у програмах державно-приватного партнерства. Це дозволяє фінансувати масштабні проекти без надмірного боргового навантаження. Державна підтримка, наприклад, у вигляді грантів на розвиток сталих технологій або субсидій на модернізацію, також відіграє важливу роль.

Ф'ючерсні контракти та хеджування ризиків допомагають захистити підприємства від цінових коливань на продукцію. Використання цих інструментів дозволяє планувати доходи та витрати з більшою точністю, зменшуючи фінансові ризики.

Але варто зазначити, що навіть найкращі стратегії не будуть ефективними без кваліфікованих та мотивованих працівників.

Адаптивність підприємства починається з його людей. Необхідно інвестувати в постійне навчання персоналу, особливо в сферах цифрових технологій та аналізу даних. Це дозволяє працівникам бути готовими до змін і впроваджувати нові інструменти та методи роботи.

Корпоративна культура, що сприяє інноваціям, співпраці та швидкому реагуванню, є основою для успішної адаптації. Важливо заохочувати працівників до обміну ідеями, експериментів та прийняття на себе відповідальності. Це створює середовище, де зміни сприймаються як можливість, а не загроза.

В умовах постійної нестабільності агропідприємства не можуть дозволити собі стояти на місці. Перехід до адаптивної стратегії – це не опція, а необхідність. Ця стратегія базується на трьох взаємопов'язаних стовпах: цифрова трансформація, інновації та гнучке управління.

Лише цілісна інтеграція всіх цих елементів дозволить агропідприємствам не тільки вижити в умовах кризи, але й забезпечити стійке та успішне економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Бойко І.М. Модифікація інноваційних стратегій підприємств в умовах цифровізації економіки. *Colloquium-journal*. 2021. № 13(100). С. 16–19.
2. Московець Д. Формування інноваційних стратегій розвитку вітчизняного бізнесу в умовах цифровізації. *Development service industry management*. 2025. № 2. С. 135–141. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(16))
3. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3026/2947>
4. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 385–394.
5. Шостак Л.В., Садовська М.Л., Матвійчук С.Р. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Вип. 3(99). С. 64–68.

В. Собчишин, к.е.н.,
І. Лаврентьєв, А. Усенко, здобувачі вищої освіти
ОПП Бізнес-адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ LEADERSHIP-ДИЗАЙНУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Агропродовольча сфера посідає ключове місце в економічному розвитку більшості держав, забезпечуючи продовольчу безпеку та експортний потенціал, не є виключенням й Україна.

За сучасних умов глобалізації, кліматичних змін і динамічних трансформацій світових ринків виникає потреба у нових підходах до стратегічного менеджменту. Традиційні

моделі управління, орієнтовані виключно на економічні результати, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств [1; 2]. У цьому контексті актуалізується концепція leadership-дизайну, яка інтегрує лідерські практики у систему стратегічного управління.

Науковці розглядають поняття leadership-дизайну як процес цілеспрямованого конструювання управлінської системи, в якій провідну роль відіграють лідерські компетенції керівників та управлінських команд. На відміну від класичного стратегічного менеджменту, що базується на аналізі зовнішнього середовища та формуванні стратегії, leadership-дизайн робить акцент на [3; 5]:

- візійному мисленні (формуванні образу бажаного майбутнього підприємства);

- ціннісно-орієнтованому підході (поєднанні економічних, екологічних і соціальних цілей);

- інноваційності управління (адаптація до цифровізації та smart-технологій).

Відтак, leadership-дизайн можна визначити як систему стратегічного менеджменту, в основі якої лежить формування організаційної культури, здатної до швидкої адаптації та генерації інноваційних рішень.

Серед ключових чинників, що зумовлюють необхідність впровадження leadership-дизайну в аграрних підприємствах, слід відзначити високу волатильність світових аграрних ринків та залежність від глобальних цінових коливань; демографічні виклики та дефіцит висококваліфікованих кадрів; цифровізацію виробничих процесів та зростання ролі технологій точного землеробства; кліматичні ризики й обмеженість природних ресурсів. Зрозуміло, що за таких умов традиційні підходи до стратегічного управління втрачають ефективність, тоді як лідерські моделі управління дозволяють забезпечити гнучкість і стійкість агропідприємств [4, с. 51].

Таким чином, інтеграція leadership-дизайну у стратегічне управління аграрними підприємствами може стати запорукою їхнього довгострокового успіху та конкурентоспроможності на глобальному рівні

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т.В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджового потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору. Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.
2. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). Р. 166–179. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>
3. Abreu J. E. D. *Leadership in agribusiness: Impact of strategic management on rural productivity*. *Levant Journal of Economics & Finance*. 2023. № 2 (3). Р. 45–58. URL: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/4116>.
4. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. Т. 30 № 2. Р. 49-56. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiiy-sferi>
<https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>.
5. Zhang L., Liu Y., Chen M. Sustainability strategy in agribusiness: A bibliometric and systematic analysis of the literature. *Discover Sustainability*. 2024. № 5 (1). Р. 530. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00530-w>.

В. Стаценко, аспірант,
В. Кушнірук, к.е.н., доцент,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, України

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНУ

Сучасні виклики, що постали перед українським

агропромисловим комплексом в умовах воєнного стану та перспектив повоєнного відновлення, вимагають кардинального перегляду підходів до стратегічного планування розвитку аграрної сфери [1]. Трансформація геополітичного простору, зміна логістичних маршрутів, втрата частини виробничих потужностей та необхідність адаптації до нових ринкових умов актуалізують потребу в розробці інноваційних стратегій управління аграрним сектором. Миколаївська область, як один з ключових аграрних регіонів України, що традиційно забезпечує значну частку загальнодержавного виробництва зернових та олійних культур, потребує науково обґрунтованої стратегії економічного розвитку, здатної забезпечити ефективне функціонування агробізнесу в нових економічних реаліях [7].

Дослідження сучасного стану аграрного сектору Миколаївської області засвідчує наявність системних проблем, які значно загострилися внаслідок воєнних дій та їх наслідків. Серед основних викликів слід виділити: критичні порушення традиційних логістичних ланцюгів через блокування морських портів, втрату частини виробничих потужностей внаслідок прямого впливу військових дій, кардинальну зміну структури експортних ринків та географії поставок, ускладнення доступу до фінансових ресурсів та інвестицій [5; 9].

Водночас аналіз статистичних даних свідчить, що регіон зберігає значний потенціал для відновлення та модернізації аграрного виробництва. Миколаївська область володіє сприятливими кліматичними умовами, родючими чорноземними ґрунтами (близько 74% території області), розвиненою мережею меліоративних систем та значними водними ресурсами. Це створює об'єктивні передумови для диверсифікації виробництва та впровадження інноваційних технологій [11; 9].

Поглиблений аналіз умов господарювання аграрних підприємств регіону показав, що основними структурними чинниками, що стримують розвиток, є: недостатня диверсифікація аграрного виробництва з переважанням монокультурних систем землеробства, критично низький рівень технологічної оснащеності більшості господарств, обмеженість доступу до довгострокових інвестиційних ресурсів та

недосконалість системи управління ризиками. Особливої уваги заслуговує проблема адаптації традиційних бізнес-моделей до нових умов функціонування, що вимагає кардинального перегляду підходів до стратегічного планування [1; 2].

Формування ефективної стратегії економічного розвитку аграрного сектору Миколаївської області має базуватися на принципах сталого розвитку, враховувати специфіку повоєнного відновлення економіки та орієнтуватися на європейські стандарти ведення аграрного бізнесу [7; 10]. Стратегічне бачення розвитку повинно поєднувати короткострокові заходи з відновлення виробничих потужностей із довгостроковими цілями модернізації та технологічного переоснащення галузі.

Ключовими пріоритетними напрямками стратегічного розвитку мають стати:

1. Системна диверсифікація аграрного виробництва через цілеспрямований розвиток високомаржинальних культур, розширення переробної галузі та створення повних технологічних ланцюгів доданої вартості. Така диверсифікація дозволить зменшити критичну залежність від волатильності цін на традиційні сільськогосподарські товари та забезпечить більшу стійкість господарств до зовнішніх шоків. За даними Державної служби статистики України, диверсифіковані аграрні підприємства демонструють на 25-30% вищу стійкість до ринкових коливань та мають більш передбачувані фінансові результати [5; 9].

2. Комплексна цифровізація агробізнесу як фундаментальний інструмент підвищення ефективності управління виробничими процесами, оптимізації використання ресурсів та покращення якості прийняття управлінських рішень. Впровадження технологій precision agriculture, використання дронів для моніторингу посівів, системи GPS-навігації для сільськогосподарської техніки може забезпечити зростання продуктивності на 15-20% при одночасному зниженні витрат матеріальних ресурсів на 10-15% [3; 4]. Особливого значення набуває створення інтегрованих інформаційних систем управління, що дозволяють оптимізувати всі етапи виробничого циклу.

3. Інституційний розвиток кооперативних форм господарювання для підвищення конкурентоспроможності малих та середніх аграрних підприємств, особливо в контексті забезпечення доступу до сучасних технологій, спільного використання дорогої сільськогосподарської техніки та формування спільних каналів збуту продукції [6]. Кластеризація агробізнесу може стати ефективним механізмом консолідації ресурсів, розподілу ризиків та підвищення переговорної спроможності щодо постачальників і покупців [6].

4. Поетапна екологізація аграрного виробництва відповідно до вимог Європейської зеленої угоди та стандартів органічного землеробства, що відкриває якісно нові можливості для експорту екологічно чистої продукції на європейські ринки. Органічне виробництво може забезпечити премію до ціни на 20-40% порівняно з традиційною продукцією, що створює додатковий стимул для переходу на екологічні технології [8]. Водночас це вимагає системного підходу до підготовки кадрів та сертифікації виробництва.

Особливого значення в умовах повоєнного відновлення набуває розвиток інноваційних форм фінансування аграрних проєктів, що включає краудфандинг для фінансування стартап-ініціатив, створення спеціалізованих аграрних технопарків та науково-виробничих комплексів, активне залучення ресурсів міжнародних донорських програм та фондів відновлення [2; 12]. Це особливо актуально в умовах обмеженості традиційних джерел банківського кредитування та необхідності швидкого відновлення пошкодженої виробничої інфраструктури [10].

Успішна реалізація стратегії економічного розвитку аграрного сектору Миколаївської області потребує створення ефективної системи координації зусиль державної влади, органів місцевого самоврядування, представників бізнес-спільноти та провідних наукових установ. Формування регіональних кластерів агробізнесу може стати ключовим механізмом консолідації ресурсів, координації інвестицій та підвищення загальної конкурентоспроможності галузі в регіоні [6; 11].

Сучасні інформаційні технології відіграють критично важливу роль у модернізації системи управління аграрними

підприємствами, забезпечуючи комплексну оптимізацію виробничих процесів від планування посівних робіт до реалізації готової продукції. Використання технологій big data, машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє не лише підвищити точність прогнозування ринкових тенденцій, але й оптимізувати всі ланцюги поставок від виробника до кінцевого споживача [3; 4].

Результати проведеного дослідження переконливо показують, що комплексний системний підхід до формування стратегії економічного розвитку аграрного сектору, що органічно поєднує впровадження інноваційних технологій, використання сучасних управлінських підходів та глибоке врахування специфічних регіональних особливостей, здатен забезпечити сталий та динамічний розвиток аграрного сектору Миколаївської області в складний повоєнний період та істотно підвищити його стратегічну роль у формуванні продовольчої безпеки української держави [1; 7; 12]. Подальші дослідження доцільно спрямувати на деталізацію механізмів практичної реалізації запропонованих стратегічних підходів та розробку системи індикаторів оцінки їх ефективності.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підруч. Вид. 2-ге, доповн. і переробл. Київ : КНЕУ, 2020. 624 с.
2. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможності підприємств аграрно-промислового виробництва : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 398 с.
3. Котикова О. І., Бабенко В. О. Інформаційні технології в управлінні аграрними підприємствами : монографія. Харків : Мачулін, 2018. 320 с.
4. Кропивко М. Ф. Підвищення ефективності аграрного виробництва на основі інноваційних технологій. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С. 23-31.
5. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектора економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37-49.
6. Саблук П. Т., Кропивко М. Ф. Кластеризація як механізм

підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 3-12.

7. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 жовт. 2013 р. № 806-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80> (дата звернення: 15.09.2025).

8. Шебанін В. С., Шебаніна О. В. Органічне сільське господарство : світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: монографія. Миколаїв : МНАУ, 2019. 280 с.

9. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025).

10. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025).

11. Офіційний сайт Миколаївської обласної державної адміністрації. URL: <https://mk.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025).

12. Національна академія аграрних наук України. URL: <http://naas.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025).

І. Суржиков, здобувач PhD,
*Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ПРОАКТИВНІ ПІДХОДИ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Антикризовий менеджмент аграрного сектору: проактивні підходи до невизначеності є ключовим напрямом сучасної управлінської думки, що набуває особливої актуальності в умовах системних потрясінь, спричинених війною, глобальними економічними зрушеннями та зміною кліматичних умов [1, 2]. Аграрний сектор України, як стратегічна галузь національної економіки, опинився в епіцентрі багатовимірної кризи, яка охоплює не лише виробничі процеси, але й соціальні, екологічні та інституційні аспекти функціонування. У таких умовах

традиційні реактивні моделі управління втрачають ефективність, поступаючись місцем проактивним підходам, що передбачають випереджувальне виявлення ризиків, стратегічне планування та адаптивне управління ресурсами.

Проактивний антикризовий менеджмент в аграрному секторі слід розглядати як систему управлінських рішень, спрямованих на формування стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх шоків, забезпечення безперервності бізнес-процесів та збереження потенціалу розвитку. Такий підхід базується на інтеграції ризик-орієнтованого мислення, сценарного моделювання, моніторингу слабких сигналів та формування гнучких організаційних структур, здатних до швидкої трансформації. Особливу роль відіграє стратегічна аналітика, яка дозволяє не лише ідентифікувати загрози, але й виявити нові можливості, що виникають у кризовому середовищі.

У контексті аграрного виробництва проактивність означає здатність підприємства передбачати зміни у кліматичних умовах, регуляторному полі, логістичних ланцюгах та ринкових трендах, адаптувати технологічні процеси, диверсифікувати джерела постачання та збуту, а також формувати стійкі партнерські мережі. Важливим елементом є розвиток людського капіталу, зокрема управлінських компетенцій, що дозволяють керівникам аграрних підприємств діяти в умовах високої невизначеності, приймати рішення на основі неповної інформації та забезпечувати мотивацію персоналу в кризових ситуаціях.

Антикризовий менеджмент у проактивній парадигмі також передбачає тісну взаємодію з державними інституціями, науковими центрами та міжнародними партнерами, що дозволяє аграрним підприємствам інтегруватися в ширші системи підтримки, отримувати доступ до фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів. У цьому контексті важливою є розробка адаптивних стратегій, що враховують регіональні особливості, соціальні ризики та екологічні обмеження, формуючи основу для сталого розвитку аграрного сектору в посткризовий період.

Таким чином, проактивний антикризовий менеджмент аграрного сектору є не лише інструментом виживання, але й засобом стратегічного оновлення, що дозволяє підприємствам не

просто реагувати на виклики, а формувати власну траєкторію розвитку в умовах невизначеності. Це вимагає переосмислення управлінських підходів, інституційної гнучкості та готовності до постійного навчання, що в сукупності формує нову якість аграрного управління в Україні.

Список використаних джерел:

1. Лутковська, С., Коваль, Н., Лозова, О., Охріменко, І., Шацька, З., & Витриховський, Є. (2024). Менеджмент проєктів інноваційно-орієнтованих кластерних бізнес-агроструктур у смарт-економічній моделі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6 (59), 613-632. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4631>

2. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Коломієць Б.С., Щербак Я.І. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в закладах освіти в контексті інноваційно трансформаційного та безпекоорієнтованого підходу як чинник проактивного кризового менеджменту в умовах невизначеності. *«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал.* 2025. № 7 (47). С. 505-517.

Є. Халява, здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

С. Захаров, здобувач вищої освіти
Національний університет біоресурсів і
природокористування України,
м. Київ, Україна

LEADERSHIP-ДИЗАЙН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В УМОВАХ КРИЗ І БІФУРКАЦІЙ

Аграрна сфера України сьогодні переживає багато випробувань. Це і війна, і економічні труднощі, і проблеми з експортом, і зміни клімату. Усе це впливає на виробництво та постачання продовольства. Тому дуже важливо мати сучасні

підходи до управління, які допоможуть працювати навіть у найважчі часи.

Одним із таких підходів є leadership-дизайн. Якщо сказати простіше, це коли управління базується не тільки на планах та документах, а й на сильному лідерстві. Лідер має не просто керувати, а й вміти об'єднати команду, надихати людей і показувати напрямок руху. Особливо це важливо у кризових ситуаціях, коли доводиться приймати швидкі та нестандартні рішення [1-4].

У науці є таке поняття, як біфуркація – це момент, коли система стоїть «на роздоріжжі» і може розвиватися по-різному. У бізнесі такі моменти теж трапляються: або підприємство втрачає свої позиції, або, навпаки, знаходить нові можливості. Тут і проявляється роль лідера – саме він допомагає зробити правильний вибір і рухатися вперед.

Я вважаю, що leadership-дизайн у нашій сфері сьогодні має спиратися на кілька головних напрямів:

1. Гнучке планування. Треба вміти швидко змінювати стратегію залежно від ситуації.
2. Сучасні технології. Використання автоматизації, цифрових рішень і нових методів у виробництві.
3. Екологічність. Світ дедалі більше цінує «зелені» технології, тому українському агробізнесу важливо враховувати цей тренд.
4. Люди. У центрі всього – команда. Без розвитку кадрів і належної мотивації бізнес довго не протримається.

Отже, leadership-дизайн – це не просто гарне слово, а практичний підхід, який може допомогти аграрним підприємствам не тільки вистояти у складні часи, а й знайти нові можливості для розвитку. Для України це особливо важливо, адже від нашої агропродовольчої сфери залежить і продовольча безпека, і стабільність у країні загалом.

Список використаних джерел:

1. Буряк Р. Лідерство в умовах кризових трансформацій агросектору. *Економіка України* 2022. №7. С. 45-53.
2. Зось-Кіор М. В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020.

Вип. 3. С. 57-63.

3. Зось-Кіор М. В., Радочин Ю. Г. Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 247-250.

4. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6. С. 175-178.

В. Шило, В. Христенко, здобувачі вищої освіти
ОПП Бізнес-адміністрування,
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

СТРАТЕГІЧНІ МОДУЛІ ТОЧОК БІФУРКАЦІЙ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Україна має потужну агропродовольчу сферу, яка здатна повністю забезпечити внутрішні потреби населення та, водночас, зміцнювати позиції держави на світових ринках стратегічних агропродовольчих товарів. Завдяки значному експорту продовольства країна відіграє важливу роль у підтриманні глобальної продовольчої безпеки. Проте повномасштабна війна спричинила суттєві труднощі: зруйновано інфраструктуру та виробничі об'єкти, порушено логістичні шляхи, зменшилися обсяги виробництва продукції тощо, що негативно позначилося на внутрішній продовольчій стабільності [1; 2; 5].

Отже, в умовах війни український агропродовольча сфера опинилась перед критичними викликами, що потребують пошуку нових рішень та стратегій розвитку. Саме нині можна говорити про точки біфуркації, від яких залежатиме подальший вектор трансформації сфери – чи збережеться її роль як локомотива національної економіки та вагомого гравця на світових ринках, чи відбудеться втрата конкурентних позицій.

Для ефективного реагування на точки біфуркацій – критичні моменти, коли подальший розвиток агропродовольчої системи може радикально змінити траєкторію, – необхідне впровадження комплексної архітектури стратегічного управління. Таку

архітектуру доцільно вибудовувати на основі шести взаємопов'язаних модулів, які забезпечують системність та стійкість функціонування сфери (рис. 1).

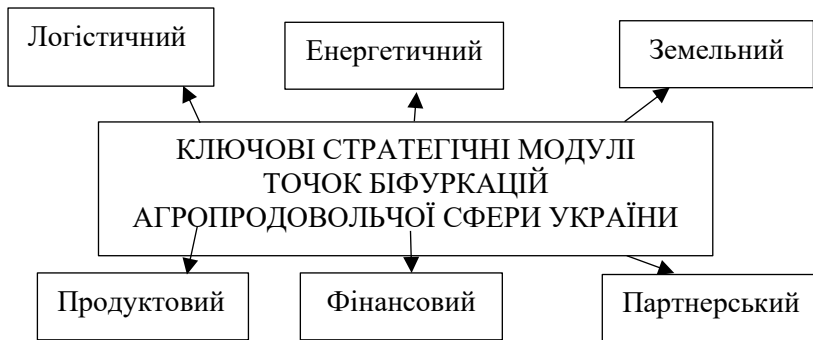


Рис. 1. Ключові стратегічні модулі точок біфуркацій агропродовольчої сфери України [сформовано авторами за 3; 4; 7; 8]

1. Логістичний модуль. Його завданням є забезпечення безперервності експорту агропродовольчої продукції в умовах високої залежності від зовнішніх каналів транспортування. При цьому, ключовими елементами виступають формування подвійних маршрутів експорту (морський коридор через порти Одеси та альтернативні шляхи – дунайські порти, залізничні переходи до країн ЄС); використання мобільних активів – пересувних зерносховищ, сушарок, перевантажувальних комплексів; укладання рамкових угод із перевізниками та логістичними операторами, що передбачають гнучкі механізми переходу між маршрутами тощо.

2. Енергетичний модуль, що спрямований на мінімізацію залежності від централізованої енергосистеми, яка є вразливою до атак та дефіциту потужностей. Він передбачає застосування дизельних і газових генераторів для забезпечення критичних процесів; розвиток біоенергетичних рішень на основі біогазу й біомаси, що дозволяє інтегрувати відходи виробництва у замкнені цикли; інвестування у сонячні електростанції з накопичувачами енергії, які забезпечують автономність та знижують операційні витрати у довгостроковій перспективі.

3. Земельний модуль, що пов'язаний із питанням безпеки та відновлення продуктивного потенціалу аграрних угідь. Він передбачає формування дорожніх карт розмінування із пріоритетизацією найбільш цінних або стратегічних площ; застосування технологій контролю глибини обробітку ґрунту, що знижує ризики ураження нерозірваними боеприпасами; запровадження механізмів страхування аграрних ризиків, пов'язаних із мінною небезпекою та втратою врожаю.

4. Продуктовий модуль, який орієнтований на диверсифікацію та підвищення доданої вартості продукції. Основними напрямками є поєднання традиційних культур (пшениця, кукурудза, сояшник) із високорентабельними нішевими культурами; розвиток переробних потужностей (виробництво олії, шроту, борошна) для зменшення залежності від експорту сировини; укладання гуманітарних контрактів із міжнародними організаціями (наприклад, WFP), що забезпечує стабільний збут і валютні надходження навіть у кризових умовах.

5. Фінансовий модуль, функція якого полягає у зниженні фінансових ризиків та підвищенні доступу до ліквідності та передбачає використання механізмів хеджування (форварди, опціони) для мінімізації цінових коливань; залучення інвойс-фінансування та револьверних кредитних ліній під експортні контракти; інтеграцію у фінансові інструменти з екологічним та соціальним компонентом, зокрема доступ до «зелених» грантів і кредитів, що підтримують енергоефективність та стійке виробництво.

6. Партнерський модуль, що базується на створенні горизонтальних та вертикальних мереж взаємодії. При цьому, ключові напрями варто виділити: формування кластерів виробників, які дозволяють знижувати витрати на логістику, страхування й інфраструктуру; активна співпраця з міжнародними ініціативами, зокрема Solidarity Lanes, що забезпечують додаткові маршрути експорту; розвиток партнерств із міжнародними організаціями та донорами, які підтримують фінансування критичних проектів у сфері безпеки, енергетики й логістики тощо.

Таким чином, зазначені ключові модулі формують інтегровану систему стратегічного менеджменту, яка дозволяє

підвищити адаптивність агропродовольчої сфери України в умовах криз та біфуркацій. Водночас, їх взаємодія забезпечує одночасне розв'язання проблем короткострокової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг на глобальних ринках.

Список використаних джерел:

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05).
2. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. Том 68. №1 (758). С. 3-19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003>.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Іщенко М.В., Мирошник В.С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 78-82. URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-18>.
4. Михайлов А.М. Фінансові інструменти формування інвестиційних ресурсів в аграрному секторі національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 52-60. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201903052>
5. Самофатова В. Стратегічне управління сталим розвитком і безпекою агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-138>
6. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). Р. 166-179. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>.
7. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches.

Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. № 40. pp. 279-285. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716>

8. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. № 5 (52). P. 162-172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.52.2023.4214/>

СЕКЦІЯ 2

СУЧАСНІ БЕЗПЕКОВІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

Paulina Kolisnichenko, Ph.D. in Economics,
Vice Rector for International Cooperation,
WSHIU Akademia Nauk Stosowanych w Poznania
Poznań, Poland

MODERN SECURITY PARADIGMS IN ENTERPRISE MANAGEMENT

In the contemporary context of global crises, geopolitical challenges, and large-scale cyber threats, the concept of security has acquired new significance, becoming an integral element of strategic management. Modern management increasingly focuses on ensuring organizational resilience, which involves not only the efficient use of resources but also the development of multi-layered protection systems. Management decisions today must consider a comprehensive range of risks encompassing economic, social, informational, and environmental domains.

The traditional reactive management model, oriented toward mitigating the consequences of threats, is gradually losing relevance. It is being replaced by a proactive risk management paradigm, based on anticipatory analysis and forecasting of crisis situations. A key task for managers is the identification of potential risks, the development of algorithms for their prevention, and the minimization of adverse effects. Such an approach enhances organizational adaptability under conditions of global instability [1; 3].

Cybersecurity is becoming a particularly important aspect of modern management. The active digitalization of business processes is accompanied by an increase in information flows and data vulnerability. The protection of personal, commercial, and strategic information has become a key priority in corporate governance. The implementation of cybersecurity systems, monitoring of informational risks, and development of information resilience policies are essential prerequisites for organizational competitiveness [2; 5].

The modern security paradigm also emphasizes the human factor. Employees are considered not merely as resources but as active

participants in the security system. The formation of a corporate culture oriented toward responsibility and compliance with security standards, staff training for crisis response, and the development of stress resilience and psychological adaptation skills are critical conditions for ensuring organizational integrity.

At the same time, global challenges related to climate change and environmental risks are reshaping the paradigm of strategic management. Organizational ecological responsibility is increasingly viewed as a component of the overall security system. Sustainable development requires the integration of environmental strategies into business models, which not only reduces risks but also ensures long-term competitiveness [3; 5].

An important direction in the development of security-oriented management is the integration of international standards and practices. The adoption of normative frameworks such as ISO 31000 (risk management) and ISO 22301 (business continuity management) ensures organizations' compliance with global requirements and builds trust among partners and clients. This creates conditions for effective functioning even in highly turbulent environments.

Equally significant is the synergy between modern technologies and management practices. The use of artificial intelligence, Big Data, machine learning, and other digital tools enables the optimization of monitoring and forecasting systems, significantly enhancing the effectiveness of managerial decision-making in the security domain. Innovative technologies have become an indispensable instrument for developing flexible and resilient organizational structures.

Thus, modern security paradigms in management are based on a combination of strategic risk approaches, active digital technology implementation, and the formation of a culture of responsibility. Only the comprehensive integration of these aspects can ensure stable and sustainable organizational development in the context of global instability and multidimensional threats.

References:

1. Antypenko, N., Arakelova, I., Zherdetska, L., Diatlova, Y., Diatlova, V., Derkach, J., Goncharenko, A., Voronko-Nevidnycha, T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic*

Engineering and Design. 2022. № 38. Pp. 253-265. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-851>

2. Artiukh-Pasiuta O., Zhyvko Z., Zhelikhovska M., Ishchejkin T., Morhachov I., Voronko-Nevidnycha T. The Influence of the US Stock Market on the Institutional Security Strategy of the Management of Innovative Development International *Journal of Computer Science & Network Security*. 2024 № 11. Pp. 107-112. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://koreascience.kr/article/JAKO202403150400850.pdf.35516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613>

3. Economic Impact of Cyber Attacks and Effective Cyber Risk Management Strategies: A Literature Review and Case Study Analysis. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 226. P. 1254-1264.

4. Navigating Risks with ISO 31000 for A Sustainable Future: A Strategic Approach in The Indonesia Textile Industry. *Management Systems in Production Engineering*. 2025. Vol. 33, No. 1. P. 12-22. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0009>.

5. Vellani K. *Strategic Security Management: A Risk Assessment Guide for Decision Makers*. 2nd ed. Boca Raton: CRC Press, 2019. 330 p.

Н. Баган, PhD з економіки,
О. Старенький, здобувач вищої освіти
ОП «Бізнес-адміністрування»,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Ресурсна безпека є ключовим компонентом економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери, адже саме від раціонального використання матеріальних, трудових, технічних, фінансових та інформаційних ресурсів залежить стабільність виробництва і конкурентоспроможність продукції [1].

Ресурсна безпека визначається як стан забезпеченості підприємства всіма необхідними ресурсами (рис. 1), що дає можливість здійснювати безперервний виробничий процес, виконувати стратегічні цілі та запобігати ризикам, пов'язаним із дефіцитом чи нераціональним використанням ресурсів.



Рис. 1. Ресурсна безпека підприємства [розроблено за допомогою 2, 3, 4]

Управління ресурсною безпекою підприємства агропродовольчої сфери є ключовим чинником його стабільного функціонування та конкурентоспроможності на ринку. Найбільші ризики пов'язані з фінансовими обмеженнями, зношеністю техніки, дефіцитом кадрів і кліматичними викликами. Тому підприємство має застосовувати системний підхід до моніторингу й оптимізації використання всіх видів ресурсів.

Рекомендації мають бути орієнтовані на розробку довгострокових програм відновлення та модернізації ресурсної бази, впровадження інноваційних технологій пов'язаних з точним землеробством та автоматизованими системами управління), диверсифікацію джерел постачання та створення фінансових резервів. Такий підхід дозволить знизити ризики, підвищити ефективність виробництва та забезпечити ресурсну стійкість навіть за умов мінливого ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Гарафонов О., Янковой Р., Дворник І. Ресурсне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства: виклики сучасного глобального безпекового середовища та економічних конфліктів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2025, № 1. С. 35-42.

2. Міщенко М. І., Баган Н. В., Докучаєв О. А. Внутрішні та зовнішні чинники впливу на безпекову ефективність управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств в контексті розвиваючого маркетингу та диджиталізації. *Агросвіт*. 2024, № 11. С. 31-36.

3. Петченко М. В., Баган Н. В., Кузьменко С. В. Безпекові засади ефективного управління ресурсами інноваційно активних підприємств в системі активізації маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024, № 9. С. 87-92.

4. Березіна Л. М., Баган Н. В. Ефективність використання ресурсів аграрних підприємств та їх технологічний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 2. С. 125-128.

Л. Бахмат, В. Сатановська,
здобувачі вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування,
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

КЛЮЧОВІ БЕЗПЕКОВІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

Агропродовольча сфера є однією з ключових галузей національної економіки, що забезпечує внутрішні потреби країни та формує експортний потенціал. Водночас вона виконує стратегічну функцію гаранта продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівні. В умовах воєнних дій, глобальних економічних криз та кліматичних змін агропродовольча сфера стикається з новими викликами, які вимагають переосмислення традиційних управлінських підходів. У цьому контексті актуалізується впровадження принципів Agile-

менеджменту, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і швидке реагування на динамічні зовнішні умови.

Agile-менеджмент ґрунтується на принципах гнучкого управління, які передбачають децентралізацію прийняття рішень, самоорганізацію команд, ітеративне планування та орієнтацію на результат. На відміну від класичних ієрархічних моделей, Agile створює умови для оперативного реагування на кризові ситуації, що є особливо важливим для агропродовольчої сфери, де виробничі цикли та логістика безпосередньо залежать від зовнішніх чинників [3; 4].

Сучасні умови функціонування агропродовольчої сфери в Україні характеризуються підвищеним рівнем ризиків, серед яких логістичні (блокування транспортних шляхів, ускладнення експорту та імпорту ресурсів); технологічні (знищення виробничої інфраструктури, нестача сучасного обладнання, кібератаки на інформаційні системи); екологічні та кліматичні (посухи, повені, непередбачувані зміни сезонності виробництва); соціально-економічні (зменшення трудових ресурсів, падіння купівельної спроможності населення) [1; 2].

Ці фактори формують потребу у створенні нових безпекових парадигм, що поєднують управлінську гнучкість з довгостроковою стратегією стійкого розвитку.

Вітдак, впровадження Agile-менеджменту потрібно застосовувати, насамперед, у таких сферах агропродовольчої сфери, як [1; 2; 5]:

- управління логістичними ланцюгами за допомогою Kanban-систем;

- прогнозування врожайності та оптимізація ресурсів за допомогою штучного інтелекту;

- гнучке планування виробництва із застосуванням Scrum-методології;

- формування міжнародних партнерств для диверсифікації ринків збуту;

- створення крос-функціональних команд для управління кризовими ситуаціями тощо.

Поєднання Agile-підходів із сучасними безпековими парадигмами дозволяє сформувати нову модель розвитку агропродовольчої сфери, яка базується на принципах гнучкості,

інноваційності та стійкості. У контексті воєнних дій та глобальних викликів саме ця синергія може стати запорукою збереження конкурентних позицій України на світових ринках і водночас гарантувати продовольчу безпеку як всередині країни, так і на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору. Полтава, ПП «АСТРАЯ», 2025. 200 с. DOI <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>

2. Збарський В. К., Шкільняк М. М. Інноваційний менеджмент у сільському господарстві: основи та перспективи розвитку. *Аграрна економіка*. 2021. № 14(3). С. 7-12.

3. Кошкалда І. Домбровська О. Управління ризиками в агропродовольчій сфері: інтеграція Agile-методів у практику управління безпекою. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «» 27 вересня 2024 року. Полтава 2024. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnyk270924tom1sekciyi1-4.pdf>.

4. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49-56. URL: [https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049](https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiy-sferi).

5. Laszlo Varallyai. Using Agile in Implementing Agriculture AI Projects and Farm Management. *Journal of Agricultural Informatics*. 2023. No. 14.1. URL: https://www.researchgate.net/publication/372310924_Using_Agile_in_Implementing_Agriculture_AI_Projects_and_Farm_Management

О. Варахсіна, к.е.н., доцент,
А. Малащенко, Ю. Перерва, здобувачі вищої освіти
СВО Магістр, спеціальності 073 Менеджмент
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

Аграрний бізнес в Україні є базовою галуззю економіки, яка формує продовольчу безпеку та експортний потенціал держави. Водночас він функціонує в умовах підвищеної невизначеності: погодні коливання, зростання цін на ресурси, глобальні ринкові зміни й політична нестабільність суттєво впливають на результати діяльності підприємств.

Дослідники [1], зазначають, що аграрне виробництво є одним із найбільш ризикованих напрямів економічної діяльності, тобто протягом усього виробничого циклу виробництво аграрної продукції супроводжується сукупністю системних, висококорельованих ризиків [1].

Проблема полягає в тому, що значна частина аграрних підприємств не має належно розроблених механізмів ідентифікації та оцінки ризиків. Управлінські рішення часто приймаються інтуїтивно, без урахування можливих сценаріїв розвитку подій, що підвищує ймовірність фінансових втрат, зниження ефективності використання ресурсів та загрожує стійкості виробничих систем. Розуміння суті та ознак конкретного ризику дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та оцінити їхній можливий вплив на виробничі та фінансові процеси (табл. 1).

Таблиця 1

Базові ризики аграрного виробництва

Ознака	Вид ризику	Характеристика	Наслідки
1	2	3	4
За характером виникнення	Природно кліматичні	Вплив погодних та природних умов	Пошкодження посівів, техніки, зниження врожайності

Продовження табл. 1

1	2	3	4
	Економіко-фінансові	Ринкові коливання, нестабільність фінансового середовища	Зменшення доходів, підвищення витрат, падіння прибутку
	Технологічні	Невідповідність стану обладнання та технологій	Простої в роботі, додаткові ремонтні витрати
	Екологічні	Вплив на довкілля та ресурси	Втрата родючості ґрунтів, забруднення води, репутаційні ризики
За періодом виникнення	Сезонні	Певні пори року (посуха, заморозки, паводки)	Зниження врожайності, пошкодження посівів, втрати доходів
	Випадкові	Рідкісні події (пожежа, епідемії, катастрофи)	Раптові збитки, простої, додаткові витрати.
	Постійні	Постійний характер (коливання цін, зміни законодавства)	Фінансова нестабільність, постійне коригування планів
За тривалістю впливу	Короткострокові	Дія обмежена днями або тижнями (локальні заморозки, буревії)	Тимчасове зниження продуктивності, оперативні фінансові втрати
	Середньострокові	Дія обмежена сезоном (посуха)	Зменшення обсягів реалізації
	Довгострокові	Дія обмежена впродовж декількох років (деградація ґрунтів, зміни клімату)	Стратегічне зниження ефективності, потреба у довгострокових інвестиціях

Незважаючи на те, що існує багато ефективних методів управління ризиками, сільські господарства повинні бути готові до виникнення непередбачуваних ситуацій та вирішувати їх швидко та ефективно. Тому, кожен сільськогосподарський

підприємець повинен розуміти, що управління ризиками – це постійний процес, що потребує належної уваги [2].

Одним із важливих заходів для адаптації сільськогосподарських підприємств до невизначеного господарського середовища є формування ефективної політики регулювання цін і доходів [3]. На практиці це означає регулярний моніторинг ринкових цін на продукцію та ресурси, використання динамічного планування собівартості і прибутковості, а також впровадження стратегій ціноутворення, які враховують сезонні та ринкові коливання. Крім того, підприємства можуть застосовувати фінансові інструменти, наприклад форвардні контракти чи страхування цінових ризиків, що дозволяє захистити доходи від несподіваних ринкових змін.

Отже, такий комплексний підхід до управління ризиками та формування політики регулювання цін і доходів дозволяє сільськогосподарським підприємствам не лише стабілізувати фінансові потоки, а й своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та коливання зовнішніх факторів. Він забезпечує можливість прогнозувати та оцінювати потенційні загрози, мінімізувати негативні наслідки природно-кліматичних, економічних, технологічних і соціально-регуляторних ризиків, а також оптимізувати використання ресурсів і підвищувати ефективність виробничих процесів.

Список використаних джерел:

1. Мірзоєва, Т. В. та Томашевська, О. А. Управління ризиками агровиробників в умовах трансформаційних процесів. *Економіка АПК*. 2015. № 9. С. 39-44.

2. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі URL<https://agro-business.com.ua/agro/kermokerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrarnomu-sektori.html> (дата звернення 12.09.2025).

3. Євтушенко Г.В., Тимків Н. Я., Шешеня А. А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 49-52.

О. Вараксіна, к.е.н., доцент,
С. Торяник, Д. Яценко, здобувачі вищої освіти
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ

В умовах України екологічний менеджмент набуває особливої актуальності через необхідність відповідати європейським стандартам та інтегруватися в міжнародні ланцюги постачання. Екологічний менеджмент стає невід'ємною складовою стратегії розвитку підприємств, адже дозволяє поєднати економічні результати з екологічною відповідальністю.

Розвиток екологічного менеджменту в Україні сьогодні набуває особливої ваги в контексті післявоєнної відбудови. Масштабні руйнування довкілля вже оцінюються у понад 2,2 трлн грн, причому майже половина цих втрат припадає на забруднення атмосферного повітря шкідливими викидами. Водночас суттєво уражені ґрунти, водні ресурси та лісові масиви, збитки яким наближаються до 500 млн доларів США. Це підкреслює необхідність інтеграції екологічного менеджменту у всі сфери підприємницької діяльності як стратегічної основи для сталого розвитку та екологічної безпеки держави [1].

Як зазначає дослідниця [2], «ефективний екологічний менеджмент організації базується, з одного боку, на відповідній корпоративній філософії, а з іншого – на чітко регламентованих нормах і процедурах стосовно параметрів екологічної діяльності; розподілу екологічних повноважень підрозділів, кваліфікації різних категорій управлінського персоналу, змісту екологічних звітів, аудиту та моніторингу з урахуванням відповідних вимог міжнародних стандартів»[2].

Інтеграція екологічного менеджменту у діяльність підприємства є необхідною для забезпечення сталого розвитку, оскільки дозволяє поєднати економічну ефективність із збереженням навколишнього середовища. Вона також сприяє підвищенню конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу та відповідності міжнародним стандартам екологічної безпеки (рис. 1).

1. Підготовчий етап: аналіз та оцінка стану підприємства

- Мета: визначити поточний екологічний вплив підприємства та виявити ключові джерела ризиків для довкілля.

2. Визначення цілей та політики екологічного менеджменту

- Мета: сформулювати чіткі, вимірювані та реалістичні цілі для скорочення негативного впливу на довкілля і інтегрувати їх у стратегію підприємства.

3. Планування заходів та ресурсів

- Мета: розробити детальний план впровадження екологічного менеджменту з чітким розподілом відповідальностей, ресурсів і термінів.

4. Впровадження системи екологічного менеджменту

- Мета: практично реалізувати систему екологічного менеджменту, інтегруючи її в виробничі та управлінські процеси підприємства.

5. Навчання та формування корпоративної культури

- Мета: забезпечити усвідомлення працівниками значення екологічної відповідальності та стимулювати дотримання нових стандартів.

6. Моніторинг та оцінка ефективності

- Мета: регулярно контролювати досягнення екологічних цілей і виявляти можливості для вдосконалення процесів.

7. Безперервне вдосконалення

- Мета: забезпечити постійне покращення системи ЕМ, впровадження інноваційних рішень та підвищення стійкості бізнесу.

Рис.1 Етапи впровадження екологічного менеджменту на підприємстві

Джерело: узагальнено та доповнено авторами на основі [3]

Важливо звернути особливу увагу на інтеграцію екологічних принципів у корпоративну культуру підприємства, оскільки саме вона формує сталі поведінкові практики та забезпечує відповідальність на всіх рівнях управління. Такий крок дозволяє не лише впроваджувати окремі екологічні ініціативи, а й закріплювати їх як частину стратегічних орієнтирів компанії.

Істотне значення має узгодження екологічних пріоритетів із економічними інтересами, завдяки цьому підприємство здатне одночасно підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати власну конкурентоспроможність.

Окремої уваги потребує прозорість та підзвітність у сфері екологічної діяльності, адже відкритість у взаємодії зі стейкхолдерами підвищує рівень довіри та сприяє формуванню позитивного іміджу.

Практичний досвід свідчить, що ефективний екологічний менеджмент не лише мінімізує екологічні ризики, а й відкриває широкі перспективи для інноваційного розвитку та встановлення партнерських відносин. Таким чином, екологізація економіки постає не окремим напрямом діяльності, а комплексним процесом, що поєднує інновації, екологічну етику та ефективне управління, формуючи основу для гармонійної взаємодії людини, суспільства та природи. У цих умовах екологічний менеджмент трансформується із допоміжної функції у стратегічний інструмент розвитку підприємств. Його інтеграція забезпечує синергію економічної результативності й екологічної відповідальності, сприяє формуванню позитивної репутації та гарантує довготривалу стійкість бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Названо суму збитків, яких завдала українському довіллю війна. [URL:https://www.slovoidilo.ua/2024/01/21/novyna/bezpeka/nazvano-sumu-zbytkiv-yakyx-zavdala-ukrayinskomu-dovkillyuvijna](https://www.slovoidilo.ua/2024/01/21/novyna/bezpeka/nazvano-sumu-zbytkiv-yakyx-zavdala-ukrayinskomu-dovkillyuvijna)

(дата звернення: 11.09.2025)

2. Бабчинська О. І. Формування механізму екологічного менеджменту в контексті концепції сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 140-143. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.10.140](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.140)

3. Шушпанов Д., Кривокульська Н. Екологічний менеджмент як інструмент екологізації економіки. *Економічний дискурс*. 2024. Випуск 1-2. С. 90-101. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-10>

І. Гнатенко, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ТА ЕКСПЕРТНІ ПОСЛУГИ ЯК СКЛADOVA MEХAНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Консультаційні та експертні послуги як складова механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю у сучасному бізнесі посідають особливе місце в системі стратегічного розвитку підприємств. У ХХІ столітті корпоративна соціальна відповідальність перетворилася з інструменту покращення репутації на ключовий елемент довгострокової стратегії бізнесу, що визначає його стійкість, здатність до інновацій та інтеграцію у систему сталого розвитку. Водночас реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності вимагає від компаній не лише фінансових ресурсів, але й професійних знань, спеціалізованих методик і незалежних оцінок, які забезпечуються завдяки консультаційним та експертним послугам.

Сучасний бізнес функціонує в умовах зростання вимог з боку суспільства, держави та міжнародних організацій щодо прозорості діяльності, екологічної безпеки, соціальної справедливості й етичності ведення бізнесу означає, що підприємства повинні інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у всі бізнес-процеси, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи щоденною операційною діяльністю. Для багатьох компаній, особливо у країнах із трансформаційною економікою, таких як Україна, це стає складним завданням, оскільки вони не завжди володіють достатнім досвідом та експертизою у сфері соціально відповідального бізнесу. Саме тут важливу роль відіграють консультаційні та експертні послуги, що дозволяють здійснювати аудит соціальної відповідальності, формувати стратегії, розробляти програми, а також впроваджувати інноваційні рішення відповідно до міжнародних стандартів [1-4].

Консультаційні послуги у сфері корпоративної соціальної відповідальності охоплюють широкий спектр напрямів: від розробки стратегій соціальної взаємодії з громадами до формування екологічних програм і підготовки нефінансової звітності. Вони забезпечують підприємствам доступ до найкращих практик, дозволяють порівнювати власні показники з міжнародними стандартами та конкурентами, а також інтегрувати соціальну відповідальність у бізнес-модель. Наприклад, компанія, яка прагне знизити викиди вуглецю у виробництві, може скористатися консультаційними послугами щодо впровадження енергоефективних технологій та систем екологічного менеджменту. Це не лише сприятиме виконанню екологічних зобов'язань, але й дозволить оптимізувати витрати на енергоносії та підвищити ефективність виробництва [3-7].

Експертні послуги у сфері корпоративної соціальної відповідальності пов'язані з незалежною оцінкою діяльності компанії, сертифікацією програм і аудитом. Вони забезпечують підприємствам об'єктивний погляд на власну діяльність і дозволяють виявити слабкі місця у реалізації соціальних програм. Наявність незалежного експертного висновку підвищує довіру з боку інвесторів, партнерів і споживачів, оскільки демонструє прозорість та відкритість компанії. У сучасному бізнесі, де репутація часто є визначальним фактором успіху, такий підхід набуває особливого значення.

Особливу увагу слід приділити інтеграції консультаційних і експертних послуг у стратегічне управління. Вони допомагають компаніям не лише визначати пріоритети у сфері соціальної відповідальності, але й формувати системні підходи до їх реалізації. У цьому контексті важливим є використання сучасних інструментів, принципи Глобального договору ООН. Консультаційні компанії забезпечують адаптацію цих стандартів до конкретних умов діяльності підприємства, а експертні організації здійснюють моніторинг і контроль за їхнім впровадженням. Інноваційність консультаційних та експертних послуг полягає у використанні цифрових технологій і нових форматів взаємодії. Сьогодні дедалі більше компаній звертаються до онлайн-консалтингу, що забезпечує доступність послуг незалежно від географії. Наприклад, цифрові платформи

дозволяють у режимі реального часу відстежувати результати екологічних і соціальних ініціатив, оцінювати їхній вплив на зацікавлені сторони та формувати інтерактивні нефінансові звіти.

Консультаційні та експертні послуги мають особливе значення для малого та середнього бізнесу, який часто не має власних ресурсів для впровадження масштабних програм соціальної відповідальності. Завдяки зовнішнім консультантам такі підприємства отримують можливість інтегрувати елементи КСВ у свою діяльність без значних витрат і ризиків. Це може стосуватися як впровадження програм з енергоощадності, так і соціальних ініціатив на рівні місцевих громад. Таким чином, консультаційні та експертні послуги виступають інструментом демократизації корпоративної соціальної відповідальності, роблячи її доступною не лише для великих корпорацій, але й для малого бізнесу.

У глобальному контексті консультаційні та експертні послуги сприяють поширенню кращих практик соціальної відповідальності та їх гармонізації з міжнародними вимогами. В умовах інтеграції України до європейського економічного простору це набуває особливого значення. Українські компанії, що прагнуть виходу на міжнародні ринки, повинні відповідати вимогам щодо прозорості, екологічності та соціальної відповідальності. Консультаційні та експертні послуги допомагають адаптуватися до цих стандартів, що підвищує конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу та створює передумови для залучення іноземних інвестицій [4-6].

Водночас розвиток консультаційних та експертних послуг у сфері КСВ супроводжується низкою проблем. Серед них – обмеженість фінансових ресурсів у підприємств, недостатній рівень обізнаності керівництва щодо значення КСВ, недосконалість нормативно-правового регулювання. Подолання цих проблем можливе шляхом розвитку партнерств між бізнесом, державою та громадським сектором, стимулювання інновацій у консалтинговій діяльності, поширення освітніх програм та професійної підготовки фахівців у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, консультаційні та експертні послуги є невід’ємною складовою механізму управління корпоративною

соціальною відповідальністю у сучасному бізнесі. Вони забезпечують підприємствам доступ до знань і практик, формують аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень, сприяють прозорості та підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін. У поєднанні з інноваційними технологіями консультаційні та експертні послуги відкривають нові перспективи для розвитку корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграції у бізнес-моделі підприємств. Для України розвиток цього напрямку є важливим чинником економічної модернізації, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у світову економіку.

Список використаних джерел:

1. Зось-Кіор, М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2020, № 1 (97)).

2. Гнатенко І. А., Янечко С. В., Василенко С. О. Фінансове забезпечення інноваційних інфраструктурних елементів в системі економіки знань. In Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2024.

3. Овечкіна О. А., Гнатенко І. А., Клименчукова Н. С. Приховані проблеми податкового менеджменту підприємств як інституціональних мікроекономічних суб'єктів. Формування ринкових відносин в Україні. 2022, № 5. С. 101-109.

4. Мягких І. М., Гнатенко І. А., Левченко В. В. Пріоритетні напрями оновлення інституціонального середовища інноваційного розвитку промисловості України. In Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2024.

5. Вдовенко Н.М., Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2020, № 5(4). С. 222-229.

6. Шарий В. І., Зось-Кіор, М. В., Кирилюк І. М. Інституційна модель земельних відносин в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020, № 2. С. 107-116.

7. Hnatenko I., Shtuler I., Romashko O., Rubezhanska V., Bugay G. B. The innovative potential of agro-processing enterprises in the context of resource conservation and crisis management. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2021, №. 35.

І. Гнатенко, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу,

І. Гончаренко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнесу,
*Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Контролінг у системі стратегічного управління бізнес-процесами малих та середніх підприємств є ключовим інструментом забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до складних умов сучасного бізнес-середовища. У сучасній економіці, яка характеризується високою динамічністю, зростанням невизначеності та посиленням глобальної конкуренції, контроль за ефективністю бізнес-процесів виходить на перший план. Якщо великі корпорації можуть дозволити собі утримувати розгалужені аналітичні та планово-економічні підрозділи, то для малих і середніх підприємств особливо важливим є створення гнучкої системи контролінгу, яка дозволяє поєднати стратегічні орієнтири з оперативними завданнями. Така система має враховувати обмеженість ресурсів, кадрового потенціалу та необхідність швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Фундаментальні засади контролінгу спираються на інтеграцію функцій планування, аналізу, координації, моніторингу й інформаційного забезпечення. У випадку малих

та середніх підприємств ці функції отримують особливу значущість, оскільки дозволяють вирішувати проблеми ресурсної обмеженості шляхом раціонального розподілу фінансів, оптимізації витрат, визначення пріоритетних напрямів інвестицій та оцінювання результативності управлінських рішень. У сучасному науковому дискурсі контролінг дедалі частіше визначається як управлінська філософія, що формує інноваційну культуру підприємства, у якій рішення приймаються не на основі інтуїції, а на основі систематизованої інформації, прогнозів та кількісних моделей. Для підприємств малого і середнього бізнесу така методологія дозволяє зменшити ризики та забезпечити стале зростання навіть у кризових умовах [1-3].

Сучасне стратегічне управління бізнес-процесами не може функціонувати без постійного інформаційного зворотного зв'язку, що є основною функцією контролінгу. Малим і середнім підприємствам часто бракує ресурсів для створення повноцінної системи бізнес-аналітики, проте навіть мінімальні елементи контролінгу здатні суттєво підвищити якість управління. Наприклад, запровадження системи бюджетування з постійним моніторингом відхилень фактичних показників від запланованих дає змогу керівництву вчасно реагувати на зміни у попиту, зростання вартості ресурсів або зміни у фінансовому середовищі. Контролінг стає своєрідним містком між оперативним і стратегічним управлінням, оскільки з одного боку забезпечує моніторинг щоденної діяльності, а з іншого – формує аналітичну базу для прийняття довгострокових рішень [2-6].

Важливим аспектом розвитку контролінгу є його спрямованість на інтеграцію стратегічних цілей підприємства у повсякденні бізнес-процеси. Для малих і середніх підприємств характерною є проблема відриву стратегічних планів від реальної практики управління. Дуже часто підприємці формують амбітні цілі, проте не мають дієвих інструментів для їх реалізації. Контролінг, будучи системою планово-аналітичного управління, дозволяє пов'язати місію підприємства, стратегічні завдання та конкретні показники діяльності. Через систему ключових індикаторів ефективності,

прогнозних моделей та сценарного аналізу формується база для прийняття рішень, що дозволяє перевести стратегію з рівня декларацій на рівень практичного втілення.

Особливої уваги заслуговує роль контролінгу у забезпеченні інноваційного розвитку малих та середніх підприємств. У сучасній економіці інноваційність є запорукою виживання бізнесу, проте інноваційні проекти часто супроводжуються високим рівнем ризику та значними фінансовими витратами. Система контролінгу дозволяє здійснювати постійний моніторинг таких проектів, оцінювати їхню рентабельність, визначати критичні точки та прогнозувати результати на основі різних сценаріїв. Зазначене створює умови для зменшення ризиків та більш раціонального використання обмежених ресурсів. Для малого бізнесу це може стати вирішальним чинником успіху, адже без належної оцінки інноваційна діяльність може перетворитися на джерело збитків.

Контролінг у системі управління бізнес-процесами виступає також важливим фактором формування організаційної культури підприємства. Там, де рішення приймаються на основі достовірних даних, а не інтуїції, формується культура відповідальності, відкритості та довіри. У малих і середніх підприємствах, де персонал часто виконує багатофункціональні завдання і рівень формалізації процесів нижчий, ніж у великих компаніях, контролінг дозволяє створити структурований підхід до управління, уникаючи хаотичності та неузгодженості дій. Це не лише підвищує ефективність, але й сприяє розвитку інноваційного потенціалу, оскільки працівники отримують чітке розуміння своїх цілей та результатів діяльності [5-7].

Суттєвим є вплив цифровізації на розвиток контролінгу. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати процеси збору, аналізу та обробки даних, що особливо важливо для малих і середніх підприємств, які не мають великих штатів аналітиків. Використання хмарних технологій, спеціалізованих програмних продуктів для управління бізнес-процесами, систем фінансового моніторингу та CRM-систем дає змогу суттєво підвищити ефективність контролінгу. Таким чином, контролінг стає не просто інструментом аналізу, а інтегрованою системою

управління, яка базується на сучасних цифрових рішеннях і дозволяє в режимі реального часу відслідковувати стан бізнес-процесів.

Список використаних джерел:

1. Антипенко Н. В., Веденіна Ю. Ю., Гнатенко І. А., Пархоменко О. П. Фінансовий менеджмент ресурсозбереження інноваційно орієнтованих підприємств у контексті антикризової стратегії розвитку. *Агросвіт*. 2021, № 23. С. 10-16.

2. Hnatenko I., Bebkо S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 5(58) P. 446-459.

3. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019, № 23 (1). С. 61-64.

4. Gryshko V., Zos-Kior M., Zerniuk O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018, № 7(3.2). P. 131-134.

5. Goncharov V.M., Zos-Kior M., Rakhmetulina Zhibek B. The investment component of ukrainian agrarian enterprises' development in conditions of land reform. *Актуальні питання економіки*. 2013. № (148). С. 118-125.

6. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*. 2017, № 7(2). P. 287-300.

7. Hnatenko I., Shtuler I., Romashko O., Rubezhanska V., Bugay G. B. The innovative potential of agro-processing enterprises in the context of resource conservation and crisis management. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2021, № 5.

Д. Горобець, М. Лазаренко, здобувачі вищої освіти,
А. Олійник, к.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення економічної безпеки підприємства потребує комплексного та системного підходу. Це означає, що для ефективного захисту від можливих загроз слід враховувати всі напрями його діяльності: фінансовий, інформаційний, кадровий та інші. Лише інтегрований підхід дає змогу забезпечити надійний захист ресурсів і стратегічних інтересів.

Системний підхід до економічної безпеки допомагає підприємству аналізувати поточний стан, своєчасно виявляти потенційні ризики та знаходити нові можливості для розвитку. Це формує базу для створення дієвої тактики та стратегії досягнення бізнес-цілей [1].

Економічна безпека є ключовим чинником стабільного розвитку суспільства й ефективного функціонування підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Надійна система захисту дає можливість зменшити ризики, що можуть негативно впливати на діяльність організації. Важливими елементами цього процесу виступають грамотне управління ризиками, фінансова стійкість, стратегічне планування та контроль, які забезпечують гнучкість та успішність підприємства в умовах невизначеності [2].

Щоб підвищити рівень економічної безпеки підприємства, необхідно застосовувати ефективні стратегії управління ризиками, здійснювати аналіз ринкового середовища, оцінювати конкурентні позиції та вдосконалювати фінансовий контроль.

Контроль у фінансово-господарській діяльності є центральним елементом управління, адже він дозволяє своєчасно виявляти ризики, запобігати порушенням і гарантувати дотримання нормативних вимог. Основна його мета полягає у зниженні фінансових ризиків та забезпеченні достовірності звітності.

Відповідальність за здійснення контрольних заходів несуть керівники, бухгалтерські працівники та спеціалісти відповідних підрозділів, які мають систематично аналізувати господарську діяльність і своєчасно реагувати на загрози [4].

Важливим аспектом удосконалення системи контролю є правильний вибір його видів та напрямів. Оптимально підібрані інструменти й методи дозволяють підвищити як організаційну, так і технічну ефективність управління.

Регулярний контроль і моніторинг управлінських процесів забезпечують стабільність роботи підприємства та сприяють досягненню стратегічних цілей. Зокрема, адміністративний контроль дає змогу оцінювати результативність діяльності, виявляти недоліки та оперативно усувати їх, що робить його одним із ключових механізмів підтримки ефективності та надійності управлінської системи [5].

Внутрішній контроль економічної безпеки виступає ключовим елементом управління, оскільки забезпечує надійність і результативність фінансово-економічної діяльності підприємства. Він дозволяє вчасно виявляти ризики, усувати загрози та захищати фінансові, соціальні й інформаційні інтереси організації. Разом з тим, результати внутрішнього контролю можуть бути використані зовнішніми сторонами (аудиторами, регуляторами) відповідно до законодавчих вимог, за умови дотримання принципів конфіденційності [3].

Важливе значення має контроль за рухом матеріальних цінностей, який допомагає зберегти активи, запобігти втратам і забезпечити точність звітності. Ефективність внутрішнього контролю залежить не лише від його своєчасності, а й від повноти охоплення процесів та наявності внутрішніх стандартів.

Таким чином, внутрішній контроль перетворюється з формальної процедури на дієвий інструмент стратегічного управління. Він сприяє фінансовій стабільності, зниженню ризиків, підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Дячков Д.В., Зось-Кіор М.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава і регіон.

№ 5. 2019. С. 103-109.

2. Іванова Н.С. Діагностика економічної безпеки Донецького економічного регіону. *Економіка і організація управління*. Вінниця, 2020. № 4 (40).

3. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. №3.

4. Олійник А.С., Іщейкін Т.Є., Бичкова Н.С. Удосконалення контролю в системі управління економічною безпекою підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim>

5. Олійник А.С., Невкритий М.М. Стратегічне управління економічною безпекою аграрного підприємства у бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. С. 234-238.

Є. Губар, здобувач вищої освіти,
М. Мосієнко, здобувач вищої освіти,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

НОВІ ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна створює нові загрози для економічної та соціальної стабільності. Війна супроводжується руйнуванням інфраструктури, що призводить до зниження виробничих можливостей регіону, через знищення фабрик, заводів, шахт, складів та сільськогосподарської техніки.

Ускладнення логістичних процесів країни: руйнування мостів, доріг; блокада морських портів, що значно обмежує експорт, погіршення пасажирських та вантажних перевезень; закриття повітряного простору; зростання витрат на перевезення.

Скорочення ВВП – падіння економічної активності веде до загального зниження національного доходу. Значна частина національного бюджету спрямована на військові потреби. Через витрати на військові потреби та зменшення податкових надходжень від підприємств утворюється дефіцит бюджету. Зростання безробіття, через банкрутування бізнесів. Інфляція:

підвищення цін на продукти, навчання, медицину, що знижує купівельні можливості населення.

Проблеми на ринку нерухомості через не стабільну безпекову ситуацію в країні на підвищення цін на житло. Зростання рівня смертності через бойові дії та погіршення доступу до належного лікування. Через зобов'язання чоловіків перед державою, молоде покоління масово покидає країну для забезпечення безпечного існування. Зниження кількості дітей та молоді, що в майбутньому спричинить дефіцит кадрів на ринку праці.

Забруднення полів, що впливає на погіршення функціонування сільського господарства, яке є основною галуззю отримання доходу в Україні. Фінансова вразливість бюджету та банківського сектору, що може призвести до серйозного економічного спаду.

Погіршення інтелектуального ресурсу, що призводить до зменшення робочої сили країни. Зменшення інвестицій, через небажання інвесторів залучати кошти в ризикований період в Україні. Зниження рівня життя населення, через скорочення доходів та погіршені можливості доступу до товарів і послуг.

Психологічні наслідки для значної частини населення, втрата почуття безпеки, зростання рівня тривожності та депресії в суспільстві, що в майбутньому може призвести до зростання рівня агресії та насильства, зниження продуктивності праці та навчання [1-5].

Формування травмованого покоління – люди, які виросли та тривалий термін часу проживали у часи війни можуть мати проблеми з емоційною та психологічною стабільністю, довірою до оточення.

Список використаних джерел:

1. Гнатишин Л.Б., Мокієнко Т.В., Прийдак Т.Б. Стан та проблеми інтернет-торгівлі України в умовах війни. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 76-82.

2. Грабчук І., Шелюк І. Зміст регулювання економічної безпеки України на сучасному етапі її розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 153–158.

3. Корнаш Ю., Вигодованець Ю. Структура загроз економічній безпеці України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 5(25). С. 315–329.

4. Купчення Л.І. Забезпечення продовольчої безпеки в Україні в умовах воєнного стану: міжнародно-правовий аспект. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2024. Випуск 1. С. 52-59.

5. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 31-35.

К. Дзеверіна, к.е.н.,
Полтавський науково-дослідний
експертно-криміналістичний центр МВС України,
м. Полтава, Україна

ВПЛИВ ДЕРЖАВНОЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ НА РОЗВИТОК АПК В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних умовах державне регулювання АПК сприяє не лише впорядкуванню процесів виробництва і реалізації агропромислової продукції, а й формуванню стійких соціально-економічних відносин між суб'єктами господарювання та фінансово-кредитними інституціями.

Державне регулювання підприємництва в аграрному секторі відображає цілісність реалізованих протекціоністських заходів, що гарантують фінансову, бюджетну, правову, економічну, інвестиційну безпеку функціонування суб'єктів господарювання в ринковому середовищі з метою формування гідного рівня продовольчої безпеки держави і адаптації товаровиробників до сучасних умов нестабільності. У провідних країнах світу пріоритетними напрямками є виробництво екологічно чистої, високоякісної, експортоорієнтованої продукції. Серед механізмів державного регулювання використовуються пряма фінансова підтримка (дотації, субвенції, субсидії), реалізація цільових програм, спеціалізована система оподаткування, страхова і кредитна підтримка [1].

Ефективність регулювання визначається збалансованістю

адміністративних, економічних та правових механізмів, спрямованих на стимулювання виробництва, інноваційного розвитку та залучення інвестицій. Воєнні дії, дестабілізація логістичних ланцюгів, кліматичні зміни та енергетичні кризи зумовлюють необхідність адаптивної та гнучкої моделі державного регулювання аграрного сектору в країні.

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» є вагомим фінансовим механізмом підтримки українського аграрного сектору, виступаючи важливим чинником зміцнення його інвестиційного потенціалу та фінансової стабільності. У 2025 році нею змогло скористатися 3251 аграрне підприємство, в результаті чого було залучено 19,1 млрд грн кредитних ресурсів. В умовах обмеженого доступу до капіталу державна підтримка забезпечує агровиробникам можливість активізувати процеси відтворення, здійснювати модернізацію виробничих потужностей і зменшувати ризики фінансової нестабільності. Відтак, програма виконує не лише антикризову, але й стимулюючу функцію, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності аграрної галузі в умовах складної макроекономічної ситуації [2].

Загалом, з початку 2025 р. підприємці отримали 17198 кредитів на суму 52,1 млрд. грн, серед них: 46,73 млрд. грн на інвестиційні цілі; 48,18 млрд. грн - кредити для сільськогосподарських товаровиробників; 46,19 млрд. грн на переробку сільськогосподарської продукції; 2,88 млрд. грн на фінансування енергосервісу та ін. З січня 2025 року найбільше кредитною програмою змогли скористатися агропідприємства наступних регіонів [3]:

Назва області	Сума кредиту, млн. грн	Кількість агропідприємств
Київська	2,0	282
Чернігівська	1,68	212
Одеська	1,52	268
Кіровоградська	1,5	316
Вінницька	1,46	262
Харківська	1,26	188
Полтавська	1,02	172
Дніпропетровська	1,0	183

Доступ до кредитних ресурсів і державних програм фінансового стимулювання створює передумови для модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, розширення експортного потенціалу та формування більш стабільної матеріально-технічної бази аграрного сектору країни.

Однак, незважаючи на збільшення обсягів підтримки аграріїв з держбюджету в цьому році, вони продовжують свою діяльність в умовах невизначеності: воєнно-політичні ризики; кліматичні зміни; ризики пов'язані з трансформацією глобальних ринків через нову політику уряду США і можливим скасуванням торговельних преференцій для України з боку ЄС. Крім того, ситуація ускладнюється нагальною необхідністю адаптації до європейських санітарних та фіто санітарних вимог і стандартів щодо безпечності харчових продуктів [4]. Попри все, в складних умовах АПК стійко забезпечує продовольчу безпеку країни на внутрішньому ринку, а також досить успішно постачає агропродукцію на експорт.

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та внутрішніх викликів саме фінансово-кредитні механізми забезпечують аграрним виробникам можливість знижувати ризики, пов'язані з нестачею обігових коштів, сезонними коливаннями виробництва та потребою у довгострокових інвестиціях. Отже, ефективна державна система фінансово-кредитної підтримки АПК виступає інструментом активізації інвестиційних процесів; забезпечення стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств та продовольчої безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Вольський В.А. Підприємництво: сутність, особливості розвитку та державне регулювання в АПК : monograph. Boston, USA : Primedia eLaunch, 2024. 103 p.
2. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-191-mlrd-hrn-uzhe-zalucheno-ahraryiamy-tsoho-roku>
3. Міністерство фінансів України. URL : <https://mof.gov.ua/>

uk/news/minfin_za_tizhden_pidpriemstiotrimali_556_dostupnikh_k_redditiv_na_11_mlrd_grn_za_derzhprogramoiu_5-7-9-5277

4. Національний інститут стратегічних досліджень. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL : <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>

Д. Дячков, д.е.н., професор,
С. Токар, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

БАЗОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасних умовах інтеграції України до Європейського Союзу грантові програми виступають важливим механізмом підтримки інноваційних, освітніх та підприємницьких ініціатив. Ефективне управління грантовими проєктами стає визначальним чинником їхньої результативності та відповідності європейським стандартам. Управління грантовими проєктами є багатогранним процесом, що вимагає інтеграції стратегічних, організаційних, фінансових і комунікаційних аспектів для забезпечення успіху, сталості та прозорості.

Стратегічні аспекти визначають місію та вектор грантового проєкту, забезпечуючи його довгострокову значущість та вплив. Ключовим завданням є узгодження цілей грантового проєкту з національними та європейськими пріоритетами розвитку. Це гарантує, що діяльність підприємства відповідає макроекономічним трендам (наприклад, Цілям сталого розвитку ООН, Європейському зеленому курсу або стратегії цифровізації України), що підвищує шанси на залучення фінансування та його ефективність. Не менш важлива орієнтація на довгострокову стійкість результатів. Проєкт не повинен завершуватися разом із грантом; необхідно планувати механізми комерціалізації, інституціоналізації або масштабування отриманих знань чи технологій. Нарешті, основою стратегічної надійності є впровадження принципів прозорості, підзвітності та відкритості, що зміцнює репутацію підприємства перед грантодавцями,

партнерами та громадськістю, що є критичним елементом економічної безпеки.

Організаційні аспекти фокусуються на створенні ефективної структури для реалізації проєкту. Першочерговим завданням є формування компетентної команди управління проєктом, яка володіє необхідними технічними знаннями, навичками грантового менеджменту та досконало розуміє вимоги до звітності. Далі відбувається чіткий розподіл ролей і відповідальності між учасниками, що запобігає дублюванню функцій та конфліктам. Кожен член команди (від керівника до фахівця з фінансового обліку) повинен мати чіткий мандат. Нарешті, для контролю прогресу та своєчасного реагування створюється система моніторингу та оцінювання проміжних і кінцевих результатів (M&E). Ця система використовує ключові показники ефективності (KPI), які відображають як виконання завдань, так і досягнення стратегічних цілей проєкту.

Фінансові аспекти є критично важливими для забезпечення цільового використання коштів та фінансової безпеки підприємства. Вони починаються зі складання детального бюджету відповідно до вимог грантодавця, де кожна стаття витрат має бути чітко обґрунтована та відповідати правилам донора. Наступний етап — контроль за цільовим використанням коштів, що передбачає ведення роздільного бухгалтерського обліку, регулярний внутрішній аудит та мінімізацію ризиків невідповідності фінансової документації. Крім того, важливим елементом є забезпечення співфінансування та фінансової стійкості проєкту. Це вимагає від підприємства планування власних внесків (фінансових чи натуральних), що часто є обов'язковою вимогою грантодавців і демонструє його зацікавленість у довгострокових результатах.

Комунікаційні аспекти охоплюють зовнішню взаємодію та управління інформаційним полем проєкту, що має прямий вплив на його репутацію та подальші можливості фінансування. Вони включають налагодження партнерств з європейськими та міжнародними організаціями, що сприяє обміну знаннями, трансферу технологій та розширенню мережі впливу. Обов'язковою є інформаційна відкритість і поширення результатів проєкту серед цільових аудиторій, експертної

спільноти та широкої громадськості, що підвищує прозорість та репутацію підприємства. Для забезпечення ефективності комунікацій використовують цифрові інструменти управління комунікаціями (CRM-системи, спеціалізовані платформи для спільної роботи), що дозволяє систематизувати взаємодію з партнерами, грантодавцем та бенефіціарами.

Основні аспекти управління грантовими проектами в контексті економічної безпеки підприємства зосереджені на мінімізації ризиків та максимізації вигод, які грантове фінансування приносить фінансовій, інтелектуальній та репутаційній стійкості компанії.

Ключовим аспектом є забезпечення фінансової безпеки через суворий контроль. Це вимагає впровадження чіткого та роздільного бухгалтерського обліку грантових коштів, щоб уникнути змішування з операційними фінансами підприємства. Такий підхід гарантує цільове використання кожного донора, мінімізуючи ризик фінансових санкцій і штрафів за порушення грантових угод, що є прямою загрозою для економічної безпеки. Додатково, критично важливим є своєчасне та бездоганне подання звітів грантодавцю, що виступає запорукою юридичної безпеки та доброчесності.

Управління грантами має бути спрямоване на зміцнення інтелектуальної та інноваційної складових економічної безпеки. Це передбачає чітке визначення та юридичний захист прав на будь-які результати, патенти, ноу-хау чи технології, створені в рамках проєкту. Менеджмент повинен уважно вивчити умови грантової угоди щодо володіння ІВ, щоб інноваційний продукт залишався активом підприємства, а не грантодавця. Окрім того, проєкти мають бути інтегровані у довгострокову стратегію розвитку, сприяючи реальному трансферу технологій у виробничі процеси.

Третій аспект охоплює нефінансові, але не менш критичні елементи економічної безпеки. Для запобігання репутаційним втратам необхідне дотримання високих стандартів доброчесності та прозорості у всіх комунікаціях та витратах. Інформаційна безпека вимагає захисту всіх даних, пов'язаних із проєктом, від кібератак та несанкціонованого доступу. Нарешті, кадрова безпека забезпечується через навчання персоналу, задіяного у

проекти, правилам грантового менеджменту, фінансової та антикорупційної політики, що мінімізує ризики шахрайства та недбалості, зміцнюючи загальну стійкість підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кобеля-Звір М.Я., Вовчак О.Д., Звір Ю.В. Інституційно-правові умови та інформаційне забезпечення розвитку грантового фінансування підприємницької діяльності в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 80. С. 56–67.

2. Марченко О.В., Сушко Д.О. Методичні рекомендації щодо участі у грантових програмах та конкурсах. Дніпро: ДДУВС, 2018. 68 с.

3. Стещенко О.Д., Мозговий Є.В. Грантове фінансування як запорука стабільності бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12725693>

4. Шестаковська Т., Яровой Т., Гаврилечко Ю. Методологія управління проектами грантової діяльності для інклюзивного розвитку: інноваційні технології та виклики національної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2024. № 6. С. 706-712.

М. Живко, к.юр.н.,
*Науковий центр інноваційних досліджень,
Пюссі, Естонія*

З. Живко, д.е.н., проф.,
*Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна*

О. Живко, аспірант, кафедра смарт-економіки,
*Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

ЗВ'ЯЗОК МІЖ КОМАНДНИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах війни підприємства опинилися в середовищі високої невизначеності, що супроводжується руйнуванням

логістичних ланцюгів, міграцією кадрів і фінансовими ризиками. Соціально-економічна безпека організації значною мірою залежить від здатності колективу швидко адаптуватися до нових викликів. Командний менеджмент виступає критичним механізмом згуртованості персоналу, підтримки продуктивності та збереження довіри в кризових ситуаціях.

Соціально-економічна безпека підприємства – це стан стабільності бізнесу, за якого мінімізуються внутрішні та зовнішні ризики, а колектив здатен забезпечувати сталий розвиток.

Таблиця 1

МОДЕЛЬ ОЦІНКИ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ*

№ з/п	Критерій	Що вимірюється	Показники
1	Згуртованість	рівень довіри, наявність спільних цінностей, готовність допомагати одне одному	кількість міжособистісних конфліктів, індекс задоволеності командною роботою, результати спільних проєктів
2	Адаптивність	здатність команди швидко реагувати на зміни (нові умови, інструменти, ринки)	швидкість впровадження змін, відсоток успішних інноваційних проєктів, час від ідеї до реалізації
3	Психологічна безпека	чи відчувають учасники команди можливість висловлювати ідеї без страху критики чи осуду	рівень довіри до лідера, відкритість у зворотному зв'язку, готовність брати ініціативу

**Сформовано авторами*

Зв'язок із командним менеджментом та соціальною безпекою підприємства розглянемо через низку аспектів: продуктивність персоналу (1) - згуртовані команди працюють на 20–25% ефективніше (дані Deloitte, 2021). Це зменшує ризики фінансових втрат; стабільність кадрового складу (2) - командна

взаємодія знижує плинність кадрів (мінус 15–18%) → менші витрати на рекрутинг і адаптацію; соціальний клімат (3) - у командах з високим рівнем довіри й психологічної безпеки зменшуються ризики конфліктів, саботажу та вигорання → це напряму впливає на стійкість бізнесу; адаптація до криз (4) - під час пандемії COVID-19 або у воєнних умовах українські компанії з гнучкими командами швидше перебудували бізнес-моделі, що дозволило зберегти робочі місця та клієнтські ринки [1-4].

Отже, сильні команди - це стійкі підприємства, адже командний менеджмент напряму знижує соціальні ризики (конфлікти, плинність кадрів, вигорання) і економічні (зниження продуктивності, втрати конкурентних позицій).

Модель оцінки командної взаємодії містить три основні критерії (табл.1).

Переваги моделі оцінки командної взаємодії полягають в простоті - легко застосувати на практиці через опитування та інтерв'ю; в системності - враховує одночасно соціальний, управлінський та психологічний аспекти та в прогностичності - дозволяє передбачати ризики до того, як вони призведуть до економічних втрат.

Фактори ризику та як їх уникнути (табл.2).

Як бачимо з таблиці, ефективний командний менеджмент не лише підвищує результативність роботи, а й прямо знижує соціальні й економічні ризики, тим самим зміцнюючи соціально-економічну безпеку підприємства.

Основні проблеми соціально-економічної безпеки підприємства у час війни:

Кадрові ризики через відтік фахівців за кордон, мобілізація ключових працівників, психологічне виснаження команд.

Економічні загрози пов'язані з падінням платоспроможності клієнтів, руйнуванням виробничих потужностей, наявністю інфляційних ризиків.

Організаційні виклики викликані порушенням комунікацій між підрозділами, необхідністю швидкого переходу до дистанційних або змішаних форматів роботи.

Соціальні фактори - втрата довіри працівників у майбутнє, зниження мотивації та зростання конфліктності.

Таблиця 2

**ФАКТОРИ РИЗИКУ ВЗАЄМОДІЇ КОМАНДНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

№ з/п	Суть фактору ризику	Наслідки	Як уникнути
1	Токсичне лідерство		
	керівник пригнічує команду авторитарним стилем, нехтує думками співробітників, використовує страх замість мотивації	вигорання, плинність кадрів, низька ініціативність	впроваджувати тренінги з лідерства, систему 360°-зворотного зв'язку, підтримувати демократичний стиль управління
2	Інформаційні бар'єри		
	відсутність прозорих каналів комунікації, надлишок або дефіцит інформації, «розриви» між підрозділами	спотворення повідомлень, хаос у роботі, помилки у виконанні завдань	впровадження корпоративних порталів, CRM/HRM-систем, регулярні командні зустрічі, політика «відкритих дверей»
3	Відсутність спільної мети		
	кожен співробітник працює «на себе», немає розуміння єдиного напрямку руху	розпорошення ресурсів, внутрішня конкуренція, зниження результативності	формулювання та комунікація місії, цінностей і стратегічних цілей компанії; постановка SMART-завдань для команд

**Сформовано авторами*

Вбачаємо вирішення цих проблем шляхом посилення командного менеджменту як інструменту безпеки: розвиток горизонтальних зв'язків, розподіл відповідальності, підтримка самоорганізації команд (1); розробку гнучких організаційних

моделей: впровадження Agile- і Lean-підходів для швидкого реагування на зовнішні зміни (2); інвестиції у людський капітал: навчання, психологічна підтримка, програми лояльності та корпоративної єдності (3); впровадження кризового лідерства через підготовку лідерів команд до управління в умовах стресу й невизначеності, застосування коучингових і фасилітаційних практик (4); соціальна відповідальність бізнесу: інтеграція соціальних ініціатив (допомога армії, підтримка співробітників і їхніх родин), що зміцнює довіру та згуртованість команд (5); цифровізація бізнес-процесів: використання сучасних ІТ-платформ для безперервності комунікацій і контролю за ключовими показниками (6).

Висновки:

- Командний менеджмент є важливим чинником забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, адже саме згуртовані й адаптивні команди здатні протистояти ризикам війни.

- В умовах кризи стратегічна стійкість бізнесу напряму залежить від ефективності командних практик, які дозволяють компенсувати втрати ресурсів людським потенціалом, інноваційністю та довірою.

Список використаних джерел:

1. McKinsey & Company. What role will AI-driven tools play in shaping remote team dynamics? McKinsey & Company. *Psicosmart*. 2021. URL: <https://psicosmart.net/blogs/blog-what-role-will-aidriven-tools-play-in-shaping-remote-team-dynamics-and-249630>.

2. Employee engagement. *Wikipedia*. 2023. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement.

3. Andersen L. L., Rasmussen C. D. N., Holtermann A. Psychological safety and burnout in healthcare workers: A cross-sectional study. *PubMed*. 2024. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39081721/>.

4. Newman A., Donohue R., Eva N. The role of psychological safety in mitigating burnout: Evidence from healthcare teams. *PMC – National Library of Medicine*. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11288325/>.

В. Жмуденко, к.е.н., доцент,
*Уманський національний університет,
м. Умань, Україна*

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Агропродовольчий сектор України є стратегічною складовою економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та значний обсяг валютних надходжень. В сучасних умовах підприємства цієї галузі діють під впливом низки викликів: воєнні ризики, нестабільність світових ринків, коливання валютних курсів, зміни клімату, зростання вимог до якості продукції. Безпекові аспекти стратегічного управління агропродовольчими підприємствами охоплюють комплекс заходів, спрямованих на запобігання загрозам, мінімізацію ризиків та забезпечення стабільного функціонування бізнесу в умовах невизначеності. В умовах сьогодення важливість цього напрямку різко зростає через поєднання воєнних викликів, глобальної економічної нестабільності та підвищених екологічних вимог. У таких умовах стратегічне управління агропродовольчими підприємствами має включати комплекс заходів із забезпечення безпеки у різних її проявах.

Економічна безпека в агропродовольчому секторі визначається здатністю підприємства забезпечувати стабільний прибуток, зберігати ліквідність та фінансову стійкість у мінливих ринкових умовах. У 2025 ці підприємства стикаються з проблемами зростання собівартості виробництва через інфляційний тиск, збільшення вартості енергоносіїв та логістичних послуг, а також з коливаннями валютних курсів, які впливають на експортні надходження. Наприклад, МХП (Миронівський хлібопродукт) застосовує стратегію диверсифікації ринків збуту: частка експорту готової продукції зростає, що дозволяє зменшити залежність від коливань світових цін на зерно та м'ясо птиці. Компанія також інвестує в глибоку переробку, що підвищує маржинальність продукції та зміцнює фінансову стійкість [1]. Подібні підходи можуть бути адаптовані і для середніх та малих підприємств через кооперацію та створення спільних виробничих потужностей.

У сучасному агробізнесі технологічна безпека означає наявність і ефективне використання цифрових та автоматизованих рішень, що гарантують контроль над виробничими процесами та зменшують ймовірність втрат через технологічні збої чи кіберзагрози. Пандемія COVID-19 та війна в Україні показали важливість цифрової трансформації: підприємства, що впровадили дистанційний моніторинг та автоматизацію, змогли зберегти продуктивність навіть в умовах обмежень. Компанія Kernel впровадила цифрову платформу «Digital Agro», яка об'єднує дані з усіх етапів виробництва – від посіву до реалізації врожаю. Додатково встановлено системи моніторингу стану елеваторів у режимі реального часу, що зменшує ризик псування зерна [2]. Для агропідприємств це означає можливість не лише контролювати витрати, але й швидко реагувати на зміни погоди, стан ґрунтів чи ринкової кон'юнктури.

Під екологічною безпекою у стратегічному управлінні агропродовольчими підприємствами розуміють забезпечення такого виробництва, яке мінімізує шкоду довкіллю та відповідає принципам сталого розвитку. У 2025 році ця складова стає важливим фактором виходу на міжнародні ринки, оскільки споживачі та партнери віддають перевагу постачальникам з «зеленим» іміджем. Астарта-Київ активно впроваджує біогазові установки, що дозволяє переробляти відходи цукрового виробництва на енергію та скорочувати викиди CO₂. Крім того, підприємство реалізує програми скорочення використання хімічних добрив за рахунок технологій точного землеробства [3]. Такі кроки не лише знижують екологічний слід, а й сприяють формуванню позитивної репутації серед міжнародних інвесторів.

Кадрова безпека є критично важливою для агропродовольчих підприємств, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих працівників і міграції трудових ресурсів за кордон. Вона передбачає утримання ключових фахівців, розвиток їхніх компетенцій і підготовку до роботи в кризових умовах. Показовим прикладом є компанія Нібулон, яка навіть в умовах війни продовжує реалізовувати програми підвищення кваліфікації персоналу, організовує внутрішні тренінги з

кризового менеджменту та забезпечує працівників соціальними гарантіями. Такий підхід не лише зменшує плинність кадрів, а й сприяє зростанню їхньої мотивації та залученості у стратегічні цілі підприємства [4].

Репутаційна безпека передбачає підтримку позитивного іміджу підприємства та довіри з боку партнерів, інвесторів і споживачів. У 2025 році це стає особливо важливим через зростання ролі ESG-звітності (Environmental, Social, Governance) у міжнародній торгівлі. Компанія AgroGeneration демонструє приклад ефективного використання відкритої звітності як інструменту зміцнення довіри. Прозора фінансова політика та співпраця з міжнародними організаціями (IFC, ЄБРР) дозволяють підприємству залучати інвестиції та укладати довгострокові контракти, навіть попри складну макроекономічну ситуацію в Україні [5].

Логістична безпека стосується здатності підприємства забезпечити безперервність постачання сировини та доставки готової продукції до споживачів, що особливо актуально в умовах порушення транспортних ланцюгів через воєнні дії. Ukrlandfarming створює власні логістичні хаби та розробляє альтернативні маршрути експорту, включаючи використання річкових портів, залізничних та автомобільних перевезень. Така диверсифікація дозволяє мінімізувати ризики затримок і втрат продукції, що критично важливо для збереження контрактів і ділової репутації [6].

Отже, безпекові аспекти стратегічного управління агропродовольчими підприємствами набувають критичного значення через поєднання внутрішніх та зовнішніх ризиків. Системне впровадження економічної, технологічної, екологічної, кадрової, репутаційної та логістичної безпеки дозволяє підвищити стійкість підприємств та забезпечити їх конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. МХП. (2025). Річний звіт 2024. Миронівський хлібопродукт. URL: <https://mhp.com.ua>
2. Kernel Holding S.A. (2025). Sustainability Report 2024. URL: <https://kernel.ua>

3. Астарта-Київ. (2024). Звіт зі сталого розвитку 2023. URL: <https://astartaholding.com>
4. Нібулон. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність: Звіт 2023. URL: <https://nibulon.com>
5. AgroGeneration. (2025). Annual Report 2024. URL: <https://agrogeneration.com>
6. Ukrlandfarming. (2024). Офіційний сайт компанії. URL: <https://ukrlandfarming.com.ua>

В. Марчук, аспірант,
*Національний університет біоресурсів і
природокористування України,
м. Київ, Україна*

РОЛЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ ФЕРМЕРІВ

Фермерські господарства є ключовою складовою розвитку сільських територій, оскільки вони забезпечують зайнятість населення, формують податкові надходження та зміцнюють продовольчу безпеку країни. В Україні протягом останніх років реалізується низка державних програм підтримки агробізнесу, зокрема дотаційні механізми, програми лізингу техніки, компенсації відсоткових ставок та гранти на розвиток переробки. Проте ефективність цих програм значною мірою залежить від того, як вони впроваджуються на місцевому рівні. Саме органи влади територіальних громад виступають ключовими учасниками цього процесу, оскільки безпосередньо взаємодіють із фермерами та адаптують державні стратегії до потреб конкретних регіонів [1].

Місцеві органи влади виконують функцію посередника між центральними інституціями та фермерами. Міністерство аграрної політики й продовольства України визначає напрями підтримки та фінансування, однак практична реалізація відбувається саме на рівні обласних і районних адміністрацій. Завдяки цьому фермери отримують доступ до дотацій, грантів чи пільгових кредитів.

Їхні завдання включають поширення інформації про державні програми, консультування фермерів, допомогу у

підготовці документів та моніторинг цільового використання коштів. Як підкреслює Л. Гнатишина, ефективність підтримки визначається не лише обсягами фінансування, а й здатністю місцевих управлінських структур забезпечити прозорість і довіру виробників [2].

Часто фермери не мають достатньо знань для правильного оформлення заявок на дотації чи гранти. Тут важливу роль відіграють дорадчі служби, які функціонують при місцевих органах влади та надають консультації з питань доступу до фінансових ресурсів. Організація семінарів і тренінгів сприяє підвищенню обізнаності аграріїв щодо можливостей участі в програмах.

Наприклад, у межах програми «єРобота» місцеві консультанти допомагають складати бізнес-плани для отримання грантів на розвиток садівництва, тепличного виробництва чи переробки. Це підвищує шанси фермерів на успішне отримання фінансування та реалізацію проектів.

Фінансові інструменти державної підтримки реалізуються переважно через банки й місцеві відділення Державного аграрного реєстру. Місцеві органи влади супроводжують фермерів у процесі подання заявок на компенсацію відсоткових ставок чи участь у лізингових програмах.

Крім того, громади часто співфінансують проекти фермерів - виділяють кошти на будівництво складів, доріг чи водогонів, що підвищує конкурентоспроможність території загалом. Як зазначає І. Демчак, саме поєднання державних і місцевих механізмів фінансування дозволяє створити ефект синергії для розвитку фермерства [3].

Місцеві органи влади виступають каталізатором кооперативного руху, який дає змогу дрібним виробникам спільно виходити на ринок. Вони можуть сприяти створенню збутових, обслуговуючих чи переробних кооперативів, допомагаючи з оформленням документів та доступом до фінансування.

Все більшої популярності набувають аграрні кластери, що об'єднують фермерів, переробні підприємства, наукові установи та логістичні компанії. У цьому випадку місцеві органи влади можуть виступати координаторами, які

стимулюють партнерські зв'язки та інтеграцію фермерів у ланцюги створення вартості.

Реалізація державних програм через місцеві органи влади має вагомий соціальний ефект: сприяє збереженню робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенню рівня життя в селах. Підтримка фермерства допомагає зменшити трудову міграцію, стимулює молодь залишатися у сільській місцевості й започатковувати власний бізнес.

Таким чином, фермери стають не лише виробниками аграрної продукції, а й важливими учасниками соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Місцеві органи влади відіграють ключову роль у реалізації державних програм підтримки фермерів. Вони забезпечують інформування й консультування аграріїв, супровід у доступі до фінансових ресурсів, сприяють кооперації та кластеризації, а також гарантують прозорість використання коштів. Ефективність державної політики у сфері підтримки фермерства значною мірою залежить від професійності місцевих управлінських структур та їхньої здатності адаптувати загальнодержавні механізми до потреб конкретних регіонів.

Список використаних джерел:

1. Свиноус І. В., Биба В. А., Гаврик О. Ю. Теоретико-методичні засади створення та функціонування фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2 (82). С. 65–72.

2. Гнатишин Л., Прокопишин О. Інституційне середовище розвитку фермерських господарств. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 1-2. С. 81-88.

3. Демчак І. М., Свиноус І. В., Микитюк Д. М., Сидорук О. П., Биба В. А. Фермерські господарства: сучасний стан та проблеми розвитку. *Продуктивність агропромислового виробництва*. 2016. № 28. С. 43-49.

М. Махсма, д.е.н., професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

П. Банщиків, к.е.н., професор,
Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Забезпечення обороноздатності України та її подальше поствоєнне відновлення потребують міцної економіки, ефективності і стійкості підприємств усіх її галузей, і особливо, сільськогосподарського виробництва, як джерела сировини для переробної та харчової промисловості країни, основи її продовольчої, екологічної та соціальної безпеки. В цьому зв'язку зростає актуальність посилення конкурентоспроможності малих агропідприємств, оскільки саме вони надають робочі місця сільському населенню, відтак забезпечують заселеність та соціальний контроль сільських територій, що вкрай важливо в умовах війни.

Слід відмітити, що всі товаровиробники аграрного сектору і великі і малі зазнали значного шоку внаслідок повномасштабного російського вторгнення у 2022 р., що відбилося у суттєвому скороченні обсягів виробництва та реалізації агропродукції. Так, індекс сільськогосподарської продукції агропідприємств у 2022 р. впав до 72% до довоєнного рівня виробництва. Водночас, агробізнес швидко адаптувався до викликів війни і в 2023 р. продемонстрував певну стабілізацію, що підтверджується зростанням обсягів виробництва та поліпшення фінансового стану агропідприємств (індекс сільськогосподарської продукції у 2023 р. зріс до 116%, а в 2024 р. склав 97,9% відносно попереднього року) [1].

Типовим прикладом малого агровиробництва є фермерське господарство «Веселий Кут» Миколаївської області, яке демонструє стабільність і здатність ефективно вести

господарську діяльність в воєнних умовах. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, крім того, здійснює виробництво олії та іншої продукції, оптову торгівлю зерном. Чисельність штатних працівників 3 особи, водночас воно залишається прибутковим попри падіння доходів спричинених війною. Чистий прибуток у 2023 р. склав 4058 тис. грн. Підприємству, не вдалося поки що, вийти на довоєнний рівень доходів та прибутковості (у 2023 р. дохід склав 17 102 тис. грн, що на 12% менше порівняно з 2021 роком) [2; 3].

ФГ «Веселий кут» має значний досвід діяльності в агросекторі та за основними показниками конкурентоспроможності, зокрема, показниками урожайності, рентабельності, прямих продажів, використання агротехнологій, середньої вартості зерна, демонструє середній рівень його конкурентоспроможності порівняно з іншими агропідприємствами, які спеціалізуються на виробництві аналогічної продукції.

За нашими оцінками конкурентний профіль ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з двома його основними конкурентами, якими виступили СФГ «Колос» та ФГ «Гарант-Агро», (Миколаївська область), за ключовими факторами конкурентоспроможності, демонструє його конкурентоспроможне місце з оцінкою 3,70, що перевищує рівень СФГ «Колос», конкурентоспроможність якого оцінена в 2,95 бали та суттєво поступається рівню ФГ «Гарант-Агро», сумарна оцінка якого сягає 4.60 балів.

ФГ «Веселий кут» поступається лідеру за якістю продукції (1,0 проти 1,25), рівнем впровадження технологій (0,6 проти 1.0), диверсифікацією культур (0,3 проти 0,4) та репутацією на ринку [2; 3]. Відповідно, дані напрямки є зонами росту фермерського господарства, і потребують удосконалення управління його конкурентоспроможністю, спрямованого на визначення резервів росту за цими напрямками та розробки заходів щодо досягнення позицій лідера даного ринку.

Для подальшого зростання та досягнення лідерства, менеджменту ФГ «Веселий кут» варто зосередити увагу на оновленні технологічної бази, диверсифікації культур, розвитку нових каналів збуту та подальшому підвищенні якості продукції, хоча вона й доволі висока. Реалізація зазначених заходів

потребує від господарства значних витрат, разом з тим, інвестування в інноваційні технології, оптимізацію виробничих процесів і розширення асортименту культур дозволить фермерському господарству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Слід зауважити, що удосконалення управління конкурентоспроможністю фермерського господарства, в сучасних умовах воєнного часу, вимагає системного підходу, який має враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на його ефективність. Воно має охоплювати не лише підвищення врожайності культур та якості виробленої продукції на основі впровадження прогресивних технологій та техніко-технологічного оновлення матеріально-технічної бази, а й оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, імплементацію інновацій в управління, розвиток людського капіталу, удосконалення та впровадження стратегічного планування.

Найбільш актуальними в сучасних умовах, на нашу думку є заходи спрямовані на цифровізацію бізнес-процесів (Smart Farming та Data-driven підходи); удосконалення маркетингових стратегій (онлайн агроплатформи, Digital marketing і CRM-системи); техніко-технологічну модернізацію підприємства (закупівля універсальних автомобілів, устаткування з GPS-обладнанням тощо).

Як свідчить господарська практика, застосування сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам ефективніше використовувати матеріальні, фінансові, інформаційні, людські ресурси, оптимізувати витрати на виробництво та реалізацію продукції та підвищувати якість своєї продукції, що в свою чергу забезпечує стійке зростання та покращення позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. Індекси сільськогосподарської продукції (2010-2024). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Веб-сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20897386/
3. Веб-сайт «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/401532>

С. Москаленко, аспірант,
Б. Богданець, аспірант,
*Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля,
м. Київ, Україна*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Антикризовий менеджмент банків у період воєнних викликів є однією з ключових проблем сучасної фінансової системи України, що перебуває під тиском безпрецедентних зовнішніх і внутрішніх факторів. Війна спричиняє радикальні зміни в економічному середовищі, зумовлює зростання ризиків, дестабілізує ринки, порушує міжнародні торговельні та фінансові зв'язки. У цих умовах саме банківська система стає центром антикризового управління, адже від її здатності забезпечувати стабільність розрахунків, підтримку кредитування та збереження довіри залежить життєздатність усієї національної економіки.

Антикризовий менеджмент банків у період воєнних викликів передбачає розробку та впровадження комплексу заходів, спрямованих на захист фінансової стійкості установ, мінімізацію негативного впливу зовнішніх шоків і підтримку клієнтів у надзвичайних обставинах. Цей менеджмент охоплює фінансову, операційну, стратегічну та комунікаційну складові, які в умовах воєнного стану набувають особливої актуальності [1-3].

Фінансова складова антикризового менеджменту банків у період воєнних викликів полягає у забезпеченні ліквідності, диверсифікації активів і контролі ризиків. В умовах зростання неплатежів, відтоку депозитів і обмеження доступу до міжнародних ринків капіталу банки повинні формувати додаткові резерви, перебудовувати кредитні портфелі та шукати нові джерела фінансування. Важливим завданням є підтримка довіри вкладників через гарантування збереження депозитів, участь у програмах державної підтримки та активне використання інструментів центрального банку.

Операційна складова антикризового менеджменту банків у період воєнних викликів пов'язана із забезпеченням безперервності бізнес-процесів. Війна супроводжується руйнуванням

інфраструктури, кібератаками, перебоями в енергопостачанні та зв'язку. Банки змушені розробляти плани безперервності діяльності, створювати резервні дата-центри, переходити на хмарні технології, впроваджувати системи віддаленої роботи для персоналу. Важливо також забезпечувати безпеку клієнтів і співробітників, організовувати дистанційні канали обслуговування та розширювати можливості мобільного банкінгу.

Стратегічна складова антикризового менеджменту банків у період воєнних викликів передбачає адаптацію бізнес-моделей до нових умов. Банки змінюють пріоритети, зосереджуючись на підтримці малого та середнього бізнесу, кредитуванні критично важливих галузей, участі у програмах відбудови. Вони повинні інтегрувати принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності у свої стратегії, адже в умовах воєнних викликів від банків очікується не лише фінансова, але й суспільна підтримка.

Комунікаційна складова антикризового менеджменту банків у період воєнних викликів визначається потребою у прозорості та відкритості. У кризові часи рівень довіри клієнтів залежить від того, наскільки чесно та оперативно банк інформує про свої дії, можливості та обмеження. Прозора звітність, ефективна комунікація з громадськістю та міжнародними партнерами допомагають зменшити панічні настрої та зміцнити репутацію фінансових установ [2-4].

Особливістю антикризового менеджменту банків у період воєнних викликів є необхідність тісної співпраці з державними інституціями. Держава формує регуляторне середовище, надає інструменти підтримки ліквідності, гарантує депозити, створює програми пільгового кредитування. Банки, у свою чергу, стають партнерами уряду у фінансуванні соціально важливих проєктів, підтримці армії та відбудові інфраструктури. Така взаємодія формує синергетичний ефект, який дозволяє стабілізувати фінансову систему і забезпечити її функціонування навіть у надзвичайних умовах.

Важливим аспектом є міжнародний вимір антикризового менеджменту банків у період воєнних викликів. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, такими як МВФ, Світовий банк, ЄБРР, а також з іноземними партнерами дає змогу залучати додаткові ресурси, отримувати експертну підтримку та

інтегруватися у глобальну фінансову систему. Зазначене посилює стійкість банківської системи України та створює передумови для післявоєнного відновлення [3-7].

Антикризовий менеджмент банків у період воєнних викликів має і довгостроковий вимір. Йдеться про формування нових підходів до управління ризиками, впровадження інноваційних фінансових технологій, розвиток цифрової інфраструктури, посилення кібербезпеки. Усе це сприятиме зміцненню банківської системи та її здатності протистояти майбутнім кризам.

Таким чином, антикризовий менеджмент банків у період воєнних викликів є багатовимірним процесом, що охоплює фінансові, операційні, стратегічні та комунікаційні заходи. Його ефективність визначає не лише стабільність банківської системи, але й життєздатність національної економіки загалом. Успішна реалізація антикризових стратегій банків створює основу для стійкості та відновлення України, а також інтеграції у глобальний фінансовий простір після завершення війни.

Список використаних джерел:

1. Zdrenyk V., Grod A., Ocheretko B., Bohonskyi V. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Ekonomichnuu analiz*. 2024, № 34(2). С. 453-464.

2. Gryshko V., Zos-Kior M., Zerniuk O. (2018). Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018, № 7(3.2). С. 131-134.

3. Овчиннікова В. О., Панкратов С. В. (2019). Діджиталізація процесу інноваційної діяльності залізничного транспорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019, № (30 (69), № 4 (2)). С. 25-29.

4. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021, № 6(1). С. 290-297.

5. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові

підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021, № 1-2.С. 111-121.

6. Химич І. Г., Владимир О. М. Необхідність набуття здатності адаптивності інтелекту в сучасних бізнес-умовах діяльності. In *Збірник тез VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом»* (Київ, 12 лютого 2025). Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025.

7. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2017, № (6). С. 62-65.

І. Нечаєва, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
*Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна*

МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА ЯК ФАКТОР ПОСИЛЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ ПАРАДИГМ ТА РОЗВИТКУ AGILE- МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ

Міжнародна допомога в контексті безпеки агропромислового сектору - це цілеспрямований набір заходів від донорів та міжнародних інституцій, що мають на меті зменшити вразливість сільськогосподарських підприємств, підтримати виробництво та забезпечити стійкий доступ до продовольства.

Найпоширенішими видами допомоги є: фінансова, гуманітарна/продовольча, технічна, експертна/інституційна [1].

Міжнародна допомога безпосередньо впливає на безпеку агропідприємств, забезпечуючи:

- фізичну безпеку. Технічна допомога та інвестиції в інфраструктуру збільшують стійкість посівів і інфраструктури, знижують втрати і фізичні ризики [2];

- економічну безпеку. Фінансова допомога пом'якшує ліквідні шоки, стимулює інвестиції та підвищує продуктивність за умови супроводу інвестиційними/ринковими реформами. Однак ефект залежить від місцевого інвестиційного клімату [3];

- продовольчу безпеку. Гуманітарна допомога і соціальний захист (ваучери, готівка) забезпечують короткостроковий доступ до їжі під час криз, а поєднання з довгостроковими аграрними програмами підвищує стійкість продовольчих систем. Конкретні сільськогосподарські інтервенції можуть покращувати продовольчу безпеку, але результативність варіює в залежності від програми та контексту [4].

У свою чергу, Agile-менеджмент, як підхід до управління проектами і командами, що базується на принципах гнучкості, коротких ітерацій, швидкого реагування, адаптації до змін, крос-функціональній співпраці [5], в умовах турбулентності, невизначеності, складності та неоднозначності може допомогти агропідприємствам залишатися стійкими, оперативно корегувати стратегії, ресурси, виробництво [6].

Міжнародна допомога відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для впровадження гнучких управлінських підходів. Донорські організації просувають концепції «*Adaptive management*» та «*Collaborating, Learning, Adapting (CLA)*», які за своєю суттю відповідають принципам Agile [7].

Серед конкретних механізмів міжнародної допомоги, що сприяють розвитку Agile-менеджменту, виокремлюють [2-4; 7]:

- навчальні та сертифікаційні програми для управлінців та виконавців проєктів (наприклад, *Project DPro/Humentum*), які поширюють інструменти ітеративного управління та методики оцінки ефективності;

- програми з нарощування потенціалу та цифрової діагностики (UNDP *Digital Readiness Assessment, Digital Capacity Lab*), що спрямовані на формування навичок роботи з цифровими інструментами та впровадження інновацій у циклічному режимі;

- грантові та інвестиційні механізми для підтримки цифрових рішень і пілотних проєктів (World Bank *Agile Regulation for Digital Transformation - AReg4DT*), які забезпечують фінансові ресурси для експериментів і масштабування нових практик;

- адаптацію гуманітарних програм під Agile-підходи, наприклад, інтеграція гнучких методик в систему моніторингу та оцінки для підвищення результативності інтервенцій.

Таким чином, міжнародна допомога виступає не лише фінансовим джерелом, але й інституційним та освітнім драйвером розвитку Agile-менеджменту, створює середовище, у якому агропідприємства мають змогу апробувати нові технології, розвивати компетентності та забезпечувати сталість управлінських інновацій.

Список використаних джерел

1. Нечаєва І. А., Сосновський М. Інструменти цифрового моніторингу впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у період війни. Цифрова економіка : зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, 5–6 червня 2025 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2025. С. 309–314. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3>.
2. The World Bank Group and the Global Food Crisis An Evaluation of the World Bank Group Response. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/overview>. (дата звернення: 01.09.2025).
3. Djokoto J. G. Is foreign aid effective in the food manufacturing sector? *J. Agric. Food Res.* 2023. Vol. 12. Art. 100617. DOI: 10.1016/j.jafr.2023.100617.
4. Al Daccache M. et al. Systematic review on the impacts of agricultural interventions on food security and nutrition in complex humanitarian emergency settings. *BMC nutrition*. 2024. Vol. 10, no. 1. P. 60. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40795-024-00864-8>.
5. Janssen M., van der Voort H. Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Int J Inf Manage.* 2020. Vol. 55. Art. 102180. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180.
6. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK.* 2023. Vol. 30, no. 2. P. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>.
7. USAID: Collaborating, learning and adapting. URL: https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_be69e0cf-en/usaaid-collaborating-learning-and-adapting_bb879930-en.html. (дата звернення: 09.09.2025).

С. Обладанюк, В. Турбаба, здобувачі вищої освіти
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах турбулентного та нестабільного розвитку зовнішнього середовища проблематика ефективного управління змінами набуває визначального значення для гарантування економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Повномасштабна війна, геополітична напруженість, інфляційні коливання, трансформаційні процеси на внутрішньому ринку, законодавчі зміни та руйнування логістичних ланцюгів формують сукупність зовнішніх викликів і загроз, які чинять суттєвий дестабілізуючий вплив не лише на операційну діяльність аграрних підприємств, але й на їх економічну стійкість країни у цілому.

У таких умовах ключовим завданням менеджменту є своєчасна ідентифікація факторів зовнішнього середовища, які визначають ризики та безпекові аспекти функціонування підприємств. Аналіз зовнішнього середовища виступає базисом управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств [2; 3].

Серед детермінант, що формують сучасні умови функціонування аграрних підприємств, першочергове значення мають політичні фактори. Найбільш деструктивний вплив здійснюють воєнно-політична нестабільність, надмірне державне регулювання, корупційні прояви, що призводять до послаблення окремих підсистем безпеки та ускладнення стабільної діяльності підприємства. Залежно від характеру й інтенсивності загроз, управлінський персонал повинен вчасно застосовувати адаптивні механізми реагування з метою стабілізації їх економічної діяльності.

Водночас, вагомий вплив справляють і економічні фактори, серед яких: коливання попиту, інфляційні ризики, дисбаланси на ринку, нестабільність банківської системи тощо. Сукупність цих

детермінант здатна трансформувати фінансову модель агропідприємств та визначати їхню спроможність підтримувати належний рівень економічної безпеки [1; 4].

Водночас, особливе значення набуває соціальний аспект, адже він формує суспільний клімат, визначає рівень споживчої активності, трудовий потенціал та репутаційне поле підприємства. Соціальні фактори, що охоплюють суспільні настрої та демографічні тенденції, безпосередньо або опосередковано впливають на результативність функціонування агропродовольчих підприємств, посилюючи їх вразливість у період воєнної трансформації та адаптації до європейських стандартів.

Не менш значущими є технологічні фактори. Аналіз агросфери свідчить про високий рівень зношеності виробничих засобів, у першу чергу, малих та середніх суб'єктів господарювання, обмеженість їх автоматизації та інноваційного розвитку, що негативно відображається на конкурентоспроможності підприємств. Водночас технологічна модернізація – впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних рішень – є ключовою умовою підвищення рівня економічної безпеки. Проблемою залишається обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює процеси оновлення виробничої бази [3; 5].

Суттєву роль відіграють екологічні фактори, які в умовах глобальних кліматичних викликів та посилення нормативно-правового регулювання набувають критичного значення. Екологізація бізнесу стає не лише інструментом дотримання стандартів, але й важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності.

Окремої уваги заслуговують правові фактори, що формують регуляторне середовище, визначають «правила гри» на ринку, забезпечують захист прав власності, договірну стабільність та прозорість дозвільних процедур. Ефективність правової системи безпосередньо корелює із рівнем економічної безпеки підприємств, адже саме вона гарантує можливість захисту інтересів суб'єктів господарювання.

Отже, комплексний аналіз факторів зовнішнього середовища – політичних, економічних, соціальних, технологічних,

екологічних та правових – є необхідною передумовою ефективного управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери. Це дозволяє формувати адекватні управлінські рішення, спрямовані на підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості українських підприємств агропродовольчої сфери в умовах воєнних трансформацій і поствоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Antypenko, N., Arakelova, I., Zherdetska, L., Diatlova, Y., Diatlova, V., Derkach, J., Goncharenko, A., Voronko-Nevidnycha, T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. 38, pp. 253-265. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613>.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава: ПП «Астрая», 2025. 300 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-56-5>.
3. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24.topic-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf>. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-152-158.
4. Германюк Н. В. Особливості традиційного і цифрового маркетингу у сільському господарстві. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 4 (58). С. 194-206.
5. Петренко О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127>.

О. Овчарук, к.е.н., доцент,
А. Сніжченко, В. Чайковський, здобувачі вищої освіти,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

У сучасних умовах швидких трансформацій та змін ефективно функціонування господарюючих суб'єктів в агропродовольчій сфері неможливе без надійної системи заходів безпеки.

Важливо зазначити, що значна частина ризиків, з якими стикаються агропідприємства, пов'язана саме з діяльністю його працівників. Оскільки персонал залучений до всіх аспектів функціонування організації, одночасно є ключовим чинником забезпечення кадрової безпеки [1; 2].

Саме тому надзвичайно важливим є формування такої системи кадрової безпеки, яка здатна своєчасно виявляти, нейтралізувати та мінімізувати потенційні загрози, що виникають у процесі діяльності підприємства [3].

Кадрову безпеку слід розглядати не лише як стабільний стан організації, але й як динамічну здатність підприємства оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні ризики, захищати корпоративні інтереси, підвищувати ефективність використання людського капіталу та постійно вдосконалювати кадровий потенціал [1; 4; 5].

В умовах глобалізації та цифровізації агропродовольчої сфери забезпечення кадрової безпеки включає впровадження комплексних заходів: від формування безпечного та сприятливого робочого середовища до розвитку компетентності та надійності персоналу. Лише за умови системного підходу до управління людськими ресурсами підприємство може створити ефективну, стійку та безпечну організаційну структуру, яка забезпечить його конкурентоспроможність на міжнародному ринку та довгострокову стабільність діяльності в сучасних умовах безпрецедентних викликів.

Список використаних джерел:

1. Барна М. Ю., Воронько-Невідничка Т. В., Ткаченко В. І., Іщейкін Т. Є. Організаційно-правові аспекти безпекового

кадрового потенціалу в системі управління проєктами підприємств сфери агротуризму. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 11-16. URL: <http://apie.org.ua/en/organizational-and-legal-aspects-of-security-personnel-potential-in-the-project-management-system-of-agritourism-enterprises/>

2. Вороніна В. Л., Іщейкін Т. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Вип. 1. С. 3-8.

3. Воронько-Невіднича Т., Курінний В., Труш В., Рябоконт Є. Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 256-260. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/533>. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-34>

4. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Щур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023, № (4). С. 48-54.

5. Зось-Кіор М., Саєнко В., Головач С. Управління розвитком лідерського і креативного потенціалів підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. 2025. С. 107-109.

В. Панченко, д.н.д.у, д.е.н, професор,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Економічна безпека підприємств є однією з ключових умов їх сталого розвитку та ефективного функціонування в умовах

сучасного ринкового середовища. Це особливо актуально для агропродовольчої сфери, яка відіграє критичну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та розвитку сільських територій.

В умовах глобалізації, мінливості ринків та зростання конкуренції агропродовольчі підприємства стикаються з численними загрозами, які можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Це зумовлює нагальну потребу в розробці та впровадженні ефективних механізмів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки цих підприємств.

Інтеграція в міжнародні економічні відносини, зокрема в контексті європейських ринків, створює для національних виробників агропродовольчої сфери не лише нові можливості, але й значні виклики. Цей процес виходить за межі простого розширення ринків збуту та доступу до зовнішніх ресурсів. Він формує нові умови конкуренції, підвищуючи вимоги до якості, інновацій та ефективності.

Незважаючи на потенціал міжнародної співпраці, вітчизняні агропродовольчі підприємства стикаються з серйозними внутрішніми проблемами. Їхнє економічне становище часто є нестабільним, що погіршується через відсутність налагодженої логістики та інфраструктури, а також через хронічно неефективні реформи та недостатню державну підтримку. Цей стан справ робить украй необхідним створення дієвих організаційно-економічних механізмів фінансово-економічного захисту.

Впровадження організаційно-економічного механізму вимагає обов'язкового врахування продовольчої та екологічної складових. Ігнорування цих аспектів унеможливорює досягнення комплексності системи захисту на всіх рівнях, що є критично важливим для ефективної мінімізації як ендогенних, так і екзогенних ризиків, що загрожують економічній діяльності підприємства.

Аналітики сходяться на думці, що системний підхід до забезпечення продовольчого суверенітету закладає міцний фундамент для тривалого економічного процвітання. Це пояснюється тим, що доступ до якісного харчування, чистої води та джерел енергії є фундаментальними проблемами у світовому масштабі.

Сучасна ситуація на світовому ринку продовольства постійно змінюється, і це має прямий вплив на розвиток українських агропідприємств. Для них головними завданнями залишаються: залучення інвестицій, задля отримання змоги розвиватися та бути конкурентоспроможними; тісна вертикальна інтеграція для згуртування всіх етапів виробництва, іншими словами «від поля до прилавка»; а також це підвищення прибутковості, щоб бізнес був стабільним та успішним. Вирішення цих завдань дозволить нашій державі наростити обсяги, а саме збільшити внутрішнє споживання та експорт своєї продукції; завдяки інвестиціям і інтеграції підприємства отримають доступ до нових технологій, страхування та кредитів, і останнє що ми виокремимо це активізація потенціали.

Рациональне використання ресурсів аграрними підприємствами для досягнення їхніх цілей стає можливим насамперед завдяки запобіганню негативним впливам на економічну безпеку. Цей підхід, запропонований В. Г. Андрійчуком, передбачає: фінансову стійкість, технологічний розвиток, ефективне управління, екологічну відповідальність, правовий захист, інформаційну та кадрову безпеку. [1]

Запровадження перелічених функціональних завдань є ключовим елементом механізму економічної безпеки. Їх виконання забезпечує дієвість системи в складних умовах та сприяє успішному функціонуванню підприємства.

Запропонований механізм економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери може бути далі трансформований та доповнений. Це відбуватиметься завдяки постійним дослідженням особливостей їх фінансово-економічної діяльності в умовах сучасного ринку, а також з урахуванням динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Цільовим орієнтиром функціонування даного механізму є максимізація ринкової вартості підприємств агропродовольчої сфери. Це, у свою чергу, має сприяти загальному піднесенню галузі та виведенню конкурентоспроможної продукції на світові ринки. Фундаментальною основою цього механізму є стратегічні інтереси самого бізнесу. Вони включають низку стратегічних завдань, що визначають пріоритети розвитку. Водночас ці

інтереси відображають характер економічних відносин і прагнення підприємства до стабільного та перспективного зростання в умовах динамічного ринкового середовища.

Тож, на механізм економічної безпеки підприємств покладено важливі функції, які допомагають керувати економічними процесами та робити їх більш організованими. Цей механізм повинен визначати ключові завдання механізму економічної безпеки, а саме визначати стратегічні орієнтири, мобілізувати ресурси та оптимізувати нові компетенції. Велика кількість цих завдань тісно пов'язана з управлінням структурою капіталу підприємств. Це стає основою для системи діагностики та захисту економічних інтересів агропродовольчої сфери.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств / В.Г. Андрійчук. К.: ІЗМН, 2006. 512 с.
2. Панченко В. Методичний базис управління економічною безпекою підприємницького сектора національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Том 1. С. 103-107. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/11/2022-310-16.pdf>.
3. В. Панченко Управління капіталом підприємств АПК України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. Том 1. С. 129-133.

А. Пляскіна, к.е.н., доцент,
*Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон, Україна*

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ГОЛОВНОГО ФАКТОРУ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

У ХХІ столітті інновації охоплюють значну частину економічно-соціальних осередків суспільства. Головною властивістю інноваційної економіки є вироблення задумів, що руйнують колишні рішення, товари, послуги та виробництва. На практиці саме зростання економіки або її спад стає безпосереднім результатом безперервних інноваційних змін і потрясінь в

агропродовольчій сфері.

В цілому економічне зростання визначається: кількістю і якістю природних і трудових ресурсів, обсягом основного капіталу, нововведеннями. Основні чинники економічного зростання - це:

- Збільшення трудовитрат.
- Підвищення продуктивності праці, зокрема внаслідок: нововведень (інновацій); капіталу; утворення і профпідготовки; економії, обумовленій масштабами виробництва; поліпшення розподілу ресурсів [1, с. 356].

Існує значна кількість теорій економічного інноваційного зростання, наприклад:

- Стара теорія економічного зростання: економіка держави представлена як виробнича система (багаторівнева система, яка включає всі ресурси для перетворення сировини на готову продукцію або послуги). Її оцінка здійснюється на всіх стадіях циклу виробництва: обміну, розподілу, споживання, виробництва та накопичення (С.Кузнець).

- Якісне економічне зростання: висока якість зростання може бути досягнута лише за умови домінування науково-технічного прогресу, інвестицій та людського капіталу серед головних факторів (Л. Петкова).

- Еволюційна економіка: особливе значення в процесах еволюційних змін відіграють інновації – поява, закріплення і поширення нового (Й. Шумпетер).

- Теорія довгих хвиль: циклічність є внутрішньою закономірністю економічного розвитку (Н. Кондратьєв).

- Теорія інноваційної діяльності: основу інноваційного процесу становлять накопичені в суспільстві знання (віддзеркалення зовнішнього і внутрішнього світу в свідомості людини у формі уявлень, понять, думок, теорій) (Ф. Хайєк).

- Неокласична теорія інновацій: Інновації, втілені в нові споживчі товари – головний фактор економічного зростання (Г. Менш, М. Калецькі, Б. Твісс).

- Соціальна теорія інновацій: теорія наголошує на виділенні певної групи людей як носіїв інновацій. Введення нових технологій зумовлює створення нових галузей. Упровадження працездатних інновацій скорочує чисельність робочої сили (Х. Фрімен).

- Теорія інноваційної економіки та підприємницького суспільства: зростання економіки стає безпосереднім результатом безперервних інноваційних змін і потрясінь. Інтелектуалізація праці – головний процес розвитку економіки, витрати на виробництво й поширення знань – головна форма інвестицій (П. Друкер).

- Теорія прискорення: інвестиції в інноваційну сферу дають високу віддачу (результат використання чинників виробництва). Держава повинна сприяти інноваційному розвитку суспільства (П. Друкер).

- Кластерна теорія економічного розвитку: кластер – неформальна група взаємозалежних компаній, що діють у певній сфері й доповнюють одна одну. Механізм впливу кластерів на економіку включає інновації як ключовий фактор розвитку (М. Портер).

Процес виходу на міжнародний ринок можна розглядати як процес поступової еволюції (розвитку, зміни та перетворення). Різниця між добре відомим, а іноді навіть безпечним внутрішнім ринком і далеким та ризикованим іноземним, здається настільки незначною, що більшість підприємств воліють ризикнути та поступово завоювати певний сегмент ринку.

Оцінюючи власні експортні можливості та експортну конкурентоспроможність товару, з яким підприємство планує завоювати визначену частку міжнародного ринку, йому необхідно переконатися у своїх виробничих можливостях для забезпечення зарубіжного споживача продукцією в достатніх обсягах, забезпечити рентабельність виробництва, стимулювати збут та просування товару на ринку. Водночас необхідно показати можливість доставки товарів за кордон, його реалізацію, надання сервісних послуг, забезпечення кадрами та ресурсами.

Вивести Україну з розряду слабо розвинених країн можна лише шляхом тривалого економічного зростання, що передбачає динамічний розвиток галузей економіки на базі науково-технічного процесу, упровадження у виробництво досягнень науки та техніки, проведення модернізації економіки [2, с. 56].

Економічне зростання спочатку трактували як довгострокове збільшення здатності господарства забезпечити все більш різноманітні потреби населення за допомогою все

більш ефективних технологій і відповідних інституціональних та ідеологічних змін. Специфічні особливості економічного розвитку, наприклад, невизначеність, обмеженість інформації, недосконалість знання, становлять основу інноваційного процесу. Тому інновації забезпечують перехід економічної системи в нову якість у вигляді ступеня досконалості, відповідності вимогам споживача та цінності об'єкта.

Список використаних джерел:

1.Верба В. А., Гребешкова О. М. Управління розвитком компанії: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 482 с.

2.Амелі І. В., Попова Т. Л., Владимиров С. В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 256 с.

3.Яковенко В. В., Боярчук А. І. Особливості міжнародної інвестиційної діяльності з урахуванням глобалізації. *Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України : тези доп. чотирнадцятої всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів*, 26-27 квіт. 2018 р, Херсон: ХНТУ, 2018. С. 87-92.

О. Помаз, к.е.н., доцент,
В. Малишко, В. Стрілець, здобувачі вищої освіти
ОПП «Бізнес-адміністрування»,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДРАЙВЕР БРЕНДИНГУ ТА КАДРОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах швидкозмінного бізнес-середовища підприємства стикаються з необхідністю одночасно підвищувати ефективність операційної діяльності, зміцнювати корпоративний бренд та розвивати кадровий потенціал. Операційний менеджмент виступає ключовим механізмом, що дозволяє інтегрувати ці напрямки, забезпечуючи синергію між внутрішніми процесами та зовнішнім сприйняттям підприємства.

Через оптимізацію бізнес-процесів, впровадження

інноваційних методик управління та розвиток компетенцій персоналу операційний менеджмент не лише підвищує продуктивність, а й сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та залученню висококваліфікованих фахівців.

Традиційні підходи до управління персоналом часто виявляються надто інертними. У цьому контексті важливим стає використання принципів «Agile HR», які сприяють гнучкому управлінню людськими ресурсами, орієнтованому на швидке реагування на ринкові зміни та потреби клієнтів [1, С. 477].

На рис. 1.1 показаний взаємозв'язок та взаємопідсилюючий ефект між брендингом, «Agile HR» та операційним менеджментом у сучасному бізнес-середовищі. Він відображає, як інтеграція цих трьох напрямів створює умови для підвищення ефективності підприємства, розвитку персоналу та зміцнення корпоративного іміджу, забезпечуючи конкурентні переваги та стійкий розвиток.

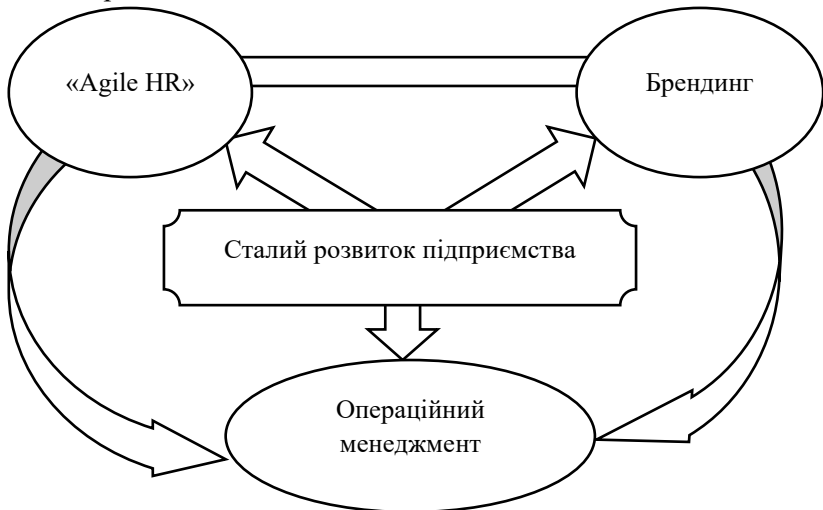


Рис. 1. Синергія брендингу, «Agile HR» та операційного менеджменту [1, С. 477].

Отож аналізуючи рис. 1.1 можна побачити, що схема демонструє тісний взаємозв'язок між операційним менеджментом, «Agile HR» та брендингом підприємства, які

разом формують основу сталого розвитку. Операційний менеджмент забезпечує ефективність і якість процесів, «Agile HR» створює гнучкість та адаптивність кадрового потенціалу, а брендинг відображає ринкову репутацію та цінності підприємства. Їхня синергія дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову стабільність і зростання [2, С. 133].

Agile HR забезпечує гнучкість кадрової політики, швидке адаптування персоналу до змін, розвиток компетенцій та підтримку інноваційної культури, що підсилює операційну ефективність. Операційний менеджмент координує бізнес-процеси, оптимізує ресурси та забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Синергія цих трьох напрямів дозволяє створювати цілісну систему управління, де кожен елемент підсилює інший: сильний бренд привертає таланти та клієнтів, Agile HR забезпечує високий рівень залученості та компетентності персоналу, а ефективний операційний менеджмент гарантує реалізацію стратегічних цілей з максимальною продуктивністю. Такий підхід сприяє конкурентоспроможності підприємства, швидкій адаптації до змін ринку та сталому розвитку [3, С. 252].

Операційний менеджмент у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища виступає ключовим інструментом підвищення ефективності підприємства, сприяючи одночасно формуванню сильного бренду та розвитку кадрового потенціалу. Оптимізація бізнес-процесів, впровадження інноваційних методик управління та систематичне підвищення компетенцій персоналу дозволяють не лише покращувати внутрішню організаційну культуру, а й підвищувати довіру клієнтів та партнерів. Таким чином, синергія операційного менеджменту, брендингу та HR-стратегії забезпечує конкурентоспроможність підприємства, його стійкість до змін зовнішнього середовища та сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Карачина Н. П., Головчук Ю. О., Дихніч Д. П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 3 (80). С. 477–481.

2. Левченко А. О., Коваленко С. В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2023. № 10 (43). С. 133–142.

3. Пальчик І. М., Кужелев М. О., Желіховська М. В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 2 (7). С. 246–252.

Т. Сазонова, к.е.н., доцент,
О. Бірюкова, здобувач вищої освіти,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сьогодні українські підприємства стикаються з численними викликами, що посилилися через війну. Зокрема, нестабільність економічної та політичної ситуації, скорочення фінансування. Це впливає на зростання плінності кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників, зниження мотивації. Все це негативно впливає на систему управління персоналом і знижує рівень кадрової безпеки, що впливає на стабільність і конкурентоспроможність підприємства [1].

Кадрова безпека спрямована на захист підприємства від ризиків, пов'язаних із персоналом, і створення умов для ефективного управління людськими ресурсами. Це підтверджують і дослідження вчених. На думку Бурди І.Я., кадрова безпека є складовою економічної безпеки підприємства і передбачає захист від загроз та ризиків, що створює умови для максимально ефективного управління персоналом і забезпечує стійкі позиції підприємства [2].

Стратегічною метою кадрової безпеки є забезпечення збереження та розвитку людського капіталу підприємства як ключового інтелектуального та професійного ресурсу. Наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників на підприємстві знижує ризик та можливість фінансових втрат. В сучасних умовах ще більше актуалізується потреба у забезпеченні

ефективної системи оцінки персоналу, що створює передумови для вчасних коригуючих управлінських рішень задля підтримки та підвищення ефективності та результативності праці, а також забезпечення відчуття справедливості, що в умовах нестабільності підвищує лояльність персоналу. Наразі, вітчизняні підприємства стикаються з проблемою дифіциту кадрів, тому актуальним є внесення суттєвих змін в систему рекрутингу та адаптації персоналу на рівні підприємства, а також ротації та розвитку кадрів з одночасними організаційними змінами, що формує передумови покриття кадрового дифіциту із внутрішніх джерел.

З огляду на зазначене ще більшою увагою заслуговує система розвитку персоналу – це організована система взаємопов'язаних дій спрямованих на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, індивідуально розроблена та впроваджена окремим підприємством.

Зазначимо основні компоненти системи кадрової безпеки вітчизняних підприємств (табл. 1).

Управління кадровою безпекою здійснюється через створення спеціалізованої структури (підрозділів або відповідальних осіб), або ж введення відповідних функцій до системи обов'язків спеціалістів, фахівців та керівників підприємства – це залежить від розміру підприємства. Механізми кадрової безпеки реалізуються за допомогою таких функцій: аналітична, прогностична, комунікативна та інформаційна [3].

З робіт Безрука В.Р. можна зробити висновок, що кадрова безпека формується на загальній стратегії підприємства, має бути гнучкою, економічно обґрунтованою і відповідати реальним можливостям підприємства [4]. Варто зазначити, що кадрова політика, провідним завданням якої є забезпечення кадрової безпеки підприємства, має враховувати інтереси працівників і менеджменту, а також поєднувати економічні й соціальні завдання, щоб забезпечувати ефективну роботу персоналу, стабільність і конкурентоспроможність підприємства навіть у нестабільних соціально-економічних умовах.

Таблиця 1

Основні складові системи управління кадровою безпекою підприємства у вітчизняних реаліях [розроблено авторами]

Складова	Характеристика
Організаційно-адміністративна	дистанційна трудова діяльність (за можливості)
	гнучкий графік (впровадження з безпекових міркувань)
	релокація (переміщення виробництва та ключових співробітників в більш безпечні регіони)
Інформаційна	комунікація (впровадження ефективних каналів для вчасного та повного інформування)
	захист даних (забезпечення захисту персональних даних персоналу)
Соціально-психологічна	психологічна підтримка
	турбота про персонал (соціальна підтримка, фінансова підтримка, взаємодія на засадах емпатії)
Безпекова	фізична безпека
	психологічна безпека
Управлінська	адаптована кадрова політика на засадах антикризового управління
	розвиток корпоративної культури на засадах спільного зростання та постійного професійного та особистісного розвитку

Список використаних джерел:

1. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення 19.09.2025 р.)
2. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. С. 53-60.
3. Галаз Р. І. Еволюція поняття кадрова безпека підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. №10. С. 340-343.
4. Безрук В. М., Петракова К. О. Реформування кадрової

політики: інституційні передумови реалізації. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (1). С. 140-145.

О. Федірець, д.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

Впровадження нових технологій та цифрова трансформація забезпечують кардинальні зміни усіх сфер суспільного життя, не є виключенням в цьому процесі й бізнес-середовище. Підприємства різних форм власності та сфер діяльності, в тому числі й агропродовольчої, для підтримки належного рівня конкурентоспроможності повинні постійно змінюватися, адаптуючи свою діяльність нових умов, в яких вимоги клієнтів зазнають постійних змін під впливом цифрових технологій.

Аграрні підприємства удосконалюють існуючі та впроваджують нові технології та підходи до управління, які дозволяють адаптуватися до нових умов. Одним із таких підходів є Agile-менеджмент, який довів свою дієвість у різних сферах, в першу чергу в ІТ, та продемонстрував достатню варіативність для впровадження і інших галузях. При цьому здатність трансформувати традиційні (ієрархічні) структури, якими в переважній більшості є аграрні підприємства, у сучасні, гнучкі, інноваційні, клієнто-орієнтовані моделі управління є особливо цінним для агропродовольчої сфери.

В той же час слід відмітити, що підприємства агропродовольчої сфери мають ряд специфічних особливостей, які пов'язані із залежністю від природних та сезонних чинників, наявністю певних вимог до капітальних інвестицій та суттєвим рівнем фінансової непередбачуваності. В свою чергу Agile методологія вимагає навчання, змін у поведінці та часто нових інформаційних технологій, тому керівники повинні вирішити, чи виправдають очікувані результати зусилля та витрати на перехід. Нами узагальнено умови застосування Agile-менеджменту, враховуючи особливості агропродовольчої сфери (табл. 1).

Таблиця 1

Умови застосування Agile-менеджменту в агропродовольчій сфері

Критерій	Умови застосування	
	сприятливі	несприятливі
Ринкове середовище	ринкові умови мінливі, уподобання клієнтів та варіанти рішень часто змінюються	ринкові умови стабільні та прогнозовані
Залучення клієнтів	є потреба у тісній співпраці, та швидкому зворотному зв'язку, в процесі робіт вимоги клієнта можуть змінюватися	вимоги чіткі та незмінні з самого початку, клієнти недоступні для постійної співпраці
Тип інновацій	подібна робота не виконувалася раніше, проблема складна, обсяг роботи чітко не визначений. Специфікація продукту може змінюватися. Важливі креативні прориви та час виходу на ринок. Є потребу у міжфункціональній співпраці	рішення зрозумілі для новаторів, подібна робота проводилася раніше,. Існує детальна специфікація, плани робіт не змінюються. Проблеми вирішуються послідовно
Модульність роботи	поетапні розробки мають цінність, і клієнти можуть ними користуватися. Роботу можна розбити на частини та виконувати швидкими, ітеративними циклами, є можливість вносити «пізні» зміни	замовник не може розпочати тестування доки продукт не завершено, пізні зміни є дорогими або неможливими
Вплив проміжних помилок	дають цінне навчання	можуть бути катастрофічними

Джерело: власна розробка з урахуванням [1, 2, 3]

В аграрних підприємствах підрозділи, які займаються виконанням стабільних, чітких, рутинних процесів, таких як сезонні роботи, технічне обслуговування, ветеринарно-санітарні заходи, бухгалтерський облік, частково капітальне будівництво не потребують гнучкості, тому впровадження Agile в них не є першочерговим завданням. Натомість стратегічне планування, логістика та побудова ланцюгів поставок, розподіл ресурсів, впровадження нових технологій, маркетингова діяльність, взаємодія із зовнішніми партнерами потребують високої адаптивності та гнучкості, і саме ці напрямки слід вважати пріоритетними для впровадження Agile-менеджменту.

Слід відмітити, що високу ефективність продемонструвало впровадження Agile із невеликих підрозділів компанії, які, тісно пов'язані з ІТ, де розробники програмного забезпечення, переважно, знайомі з його принципами. Потім Agile може поширитися на іншу функцію, а початкові практики виступатимуть у ролі коучів. Кожен успіх, при цьому створює групу «прихильників», які забезпечують поширення цього підходу в організації. Наприклад, впровадження та розширення гнучкої методології (Agile) у компанії John Deere [4], що виробляє сільськогосподарську техніку відбувалося поступово, протягом кількох років, починаючи з підрозділів розробки програмного забезпечення, пізніше поширившись в інших підрозділах, в першу чергу тих, які виявляли зацікавленість у нових підходах. Цей зростаючий інтерес полегшив впровадження методології в відділах розвитку бізнесу та маркетингу компанії.

Agile за своєю суттю це діяльність, яка передбачає швидке тестування та впровадження рішень, з можливістю їх постійного удосконалення. Ітераційний підхід дозволяє швидко виправити помилки, в разі їх виникнення, та вносити необхідні зміни. Традиційні бізнесові та виробничі процеси в аграрних підприємствах часто не потребують високої гнучкості та частого корегування. В той же час ми можемо виділити напрямки, де впровадження Agile в аграрних підприємствах здатне забезпечити позитивний ефект. В першу чергу це стосується систем точного землеробства, які передбачають

впровадження автоматизованих систем, що базуються на використанні безпілотних апаратів, супутникових даних, різного роду сенсорів для забезпечення високої точності посіву, догляду за рослинами, внесенням добрив та засобів захисту, збирання врожаю, що в свою чергу потребує швидкої адаптація до польових умов та кліматичних змін. Наступний напрямок – це платформи управління ланцюгами постачання, здатні на швидку адаптацію логістичних маршрутів, впровадження систем відстежування постачання, оперативну інтеграція нових постачальників.

Список використаних джерел:

1. Кон М. Оцінювання і планування в Agile. *Перекл. з англ.* К.: Фабула. 2019. 336 с.
2. Федірець О.В., Жам О.Ю., Білик О.А., Бубко В.Г. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проєктів: від Lean Startup до Agile Management. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 1. Том 2. С. 70-77 [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S).
3. Binci D., Cerruti C., Masili G., Paternoster C. Ambidexterity and Agile project management: an empirical framework. *The TQM Journal*. Vol. 35. No. 5. 2023. P. 1275-1309.
4. Harnessing Agile Transformation at John Deere: Implementing Agile IT Manufacturing Веб-сайт. URL: https://medium.com/@rhudso_agile-leadsUAE (дата звернення: 10.09.2025).

СЕКЦІЯ 3

РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

*О. Ходаківська, д.е.н., професор,
ННЦ «Інститут аграрної економіки»,
м. Київ, Україна*

АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ: ВИКЛИКИ, РЕАЛІЇ, РІШЕННЯ

Сучасні трансформаційні процеси, що зумовлені повномасштабною війною, сформували принципово нову парадигму функціонування аграрним сектором економіки, що характеризується підвищеним рівнем ризиків та невизначеності. У таких умовах суб'єкти господарювання незалежно від форми власності зіштовхнулися з комплексом викликів, які суттєво ускладнюють реалізацію стратегічних цілей, забезпечення операційної стійкості та підтримання безперервності економічної діяльності.

Варто наголосити, що воєнний стан супроводжується системною економічною нестабільністю, масовою релокацією агропідприємств, активними мобілізаційними процесами, масштабним переміщенням трудових ресурсів як у межах країни, так і за її кордони. Додатковими деструктивними чинниками виступають руйнування виробничої інфраструктури, втрата матеріально-технічних баз, а також посилений психологічний та емоційний тиск на працівників, що негативно позначається на їхній продуктивності та залученості [1; 4; 5].

Крім того, спостерігається гострий дефіцит висококваліфікованих фахівців у стратегічно важливому аграрному секторі економіки, що істотно ускладнює процес формування ефективних управлінських та виробничих команд. Це, у свою чергу, знижує спроможність агропідприємств не лише до реалізації поточних операційних завдань, але й до розробки та впровадження довгострокових стратегій розвитку [2; 6].

Проте, функціонування аграрного сектору доводить, що стратегічне планування та практична імплементація стратегій

розвитку аграрними підприємствами залишаються здійсненими навіть у надзвичайно складних умовах, сформованих впливом воєнного стану, системної економічної дестабілізації, кадрового дефіциту та багатовекторних зовнішніх загроз. Водночас реалізація цього потенціалу вимагає глибокої й комплексної адаптації управлінських підходів, модернізації технологічної бази та суттєвої трансформації корпоративної культури, що має охоплювати як організаційні структури, так і ціннісно-мотиваційні аспекти функціонування колективів тощо [2, с. 87; 3].

Саме поєднання інноваційного переосмислення стратегічного управління із технологічним переозброєнням та розвитком нових моделей організаційної взаємодії здатне забезпечити агропідприємствам не лише виживання й підтримання адаптивності у період криз та біфуркацій, але й створення фундаменту для сталого розвитку у посткризовому середовищі. Попри обмеженість фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, високий рівень нормативно-правової невизначеності та значні ризики для бізнес-процесів, значна частина аграрних підприємств демонструє виняткову гнучкість, здатність до швидкої адаптації та інноваційної ініціативності.

Таким чином, практичний досвід вітчизняних аграрних підприємств у воєнний період підтверджує, що ключовими факторами їхньої стійкості є ефективне управління людським капіталом, стратегічне бачення розвитку та здатність інтегрувати інноваційні підходи в управлінську та виробничу діяльність.

Список використаних джерел:

1. Антонюк П. О., Антонюк О. П., Ступницька Т. М., Баранюк Х.О. Зміни в товарній структурі як умова зростання експорту агропродовольчих товарів: аналітична оцінка. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16. Вип. 3. С. 3-12.

2. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору. Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.

3. Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М.,

Барановський І. О., Світлова А. А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>.

4. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. Т. 35 (74). № 5. С. 22-29.

5. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 5–11. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.15.5](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.5)

6. Ходаківська О., Воронько-Невіднича Т., Собчишин В. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. №. 1. С. 9-14. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/22>.

T. Voronko-Nevidnycha,
Doctor of Economics, Head of the Department of Management
named after I. A. Markina,
Poltava State Agrarian University,
Poltava, Ukraine

GLOCALIZATION AS A STRATEGIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE AGRI-FOOD SECTOR

In the contemporary context of globalization, the concept of glocalization has gained particular significance as it combines universal global trends with the consideration of local specificities and needs. Within the agricultural domain, glocalization emerges as a process of adapting innovative technologies, organizational models, and management solutions to the specific features of regional agroecosystems, thereby enhancing the efficiency and resilience of

agricultural production.

The most representative examples of glocalization practices in the agricultural sector include the following:

1. Adaptation of international agricultural technologies to local climatic conditions. Leading agrotechnological corporations (such as John Deere, BASF) develop high-tech solutions that are modified according to the climatic and soil characteristics of particular countries. This enables the most efficient use of resources, increasing yields and the competitiveness of production [1; 2].

2. Development and utilization of local crop varieties and hybrids. International genetic innovations are integrated into local agroecosystems through the creation of varieties resistant to extreme temperatures, frost, or excessive humidity, thus ensuring production stability under conditions of climate change.

3. Integration of precision farming systems. Monitoring technologies based on GPS and drones, which have spread globally, are being successfully implemented in countries with developed agricultural infrastructure, including Ukraine. These technologies contribute to the optimization of fertilizer and pesticide use, while simultaneously enhancing productivity and reducing environmental risks.

4. Localization of international food brands. Global corporations (Nestlé, Coca-Cola) adapt their product assortments to the cultural traditions and taste preferences of consumers in different countries, while employing local raw materials. This strengthens their integration into national markets [4].

5. Agri-startups focused on local challenges. Small innovative enterprises develop technologies designed to address specific regional issues, such as water scarcity or soil degradation. Their activities are based on close cooperation with local communities and take into account socio-economic realities [2; 4].

6. Functioning of farmers' cooperatives using global management principles. Cooperative associations apply modern international models of production organization, marketing, and export, adapting them to local conditions. This ensures a balance between traditional practices and innovative approaches [3; 5; 6].

Thus, glocalization in the agri-food sector is not limited to the mechanical transfer of global innovations but emerges as a flexible

process of their critical reinterpretation and adaptation. It provides a foundation for sustainable agricultural development, enhances resilience to global challenges, and facilitates the integration of national agro-systems into the world economy.

References:

1. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 38. pp. 253-265. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613>.
2. Borodina O., Prokopa, I., Rykovska O. Strengthening the role of local agri-food systems in overcoming the consequences of using food as a weapon in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2024. 31 (1), 19-28. doi: 10.32317/2221-1055.202401019.
3. Gadzalo Ya., Sychevskiy M., Kovalenko O., Deineko L., Yashchenko L. Assessment of global food demand in unexpected situations. *Innovative Marketing*. 2020. № 16 (4). Pp. 91-103. doi: [10.21511/im.16\(4\).2020.08](https://doi.org/10.21511/im.16(4).2020.08).
4. Khondker H. H. Glocalization as Globalization: Evolution of a Sociological Concept. *Bangladesh e-Journal of Sociology*. 2004. № 1 (2). P. 1–9.
5. Orlova-Kurilova, I. Liubimov, P. Yaremovich, I. Safronska, Voronko-Nevidnycha T., M. Dzuba, S. Serhienko, V. Tkachenko. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. December. # 13. URL: <https://www.koreascience.or.kr/journal/TSBHB2/v21n9.jsp1ff8%3Fkj=OJOBS&py=2014&vnc=v31n1ff1ff882&sp=141>
6. Zham, O., Rudyka, V., Voronko-Nevidnycha, T., Bebko, S., Shikovets, C., & Kvita, H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. № 5 (52). Pp. 162–172. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4214/>

Я. Богдан, аспірант,
*Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя, Україна*

І. Гнатенко, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу,
*Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

ВАРТІСНЕ ВИМІРЮВАННЯ ВТРАТ ЕКОСИСТЕМ УКРАЇНИ УНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ

Вартісне вимірювання втрат екосистем України унаслідок воєнних дій є комплексним завданням, що поєднує екологічну економіку, природоохоронне право, ризик-менеджмент, просторову аналітику та інституційні механізми відшкодування шкоди. Війна принципово змінила структуру екологічних ризиків, перевівши їх із розряду локальних інцидентів у площину системної деградації природного капіталу: руйнування лісових масивів і степових біотопів, забруднення ґрунтів і вод вибухонебезпечними та токсичними залишками, зриви міграційних шляхів фауни, фрагментація середовищ існування через нові інженерні бар'єри, масштабні пожежі та вторинні техногенні аварії. Екосистемні послуги, які раніше забезпечували продовольчу, водну, енергетичну, кліматичну та рекреаційну безпеку, зазнають різновекторних втрат, що обов'язково мають бути переведені у грошовий еквівалент задля включення у стратегії відбудови, механізми міжнародної компенсації та інтеграцію в інструменти сталого інвестування.

Теоретичною рамкою такого перерахунку є концепція природного капіталу та оцінювання екосистемних послуг. Природний капітал розглядається як сукупність відновлюваних і невідновлюваних природних активів, здатних генерувати потоки послуг для суспільства і бізнесу. У воєнних умовах знижується як запас капіталу (знищення лісу, гумусного шару, рибних запасів, опорних біотопів), так і якість потоку послуг (фільтрація води, запилення, зв'язування вуглецю, регулювання паводків, культурні та рекреаційні цінності). Вартісне вимірювання вимагає ідентифікувати структуру цих потоків до конфлікту, визначити величину шоку, його часову тривалість і

траєкторію відновлення, після чого перевести втрати у теперішню вартість з урахуванням дисконтування та сценаріїв відбудови [1-4].

Методологічно задача вирішується за допомогою комбінації прямих і непрямих методів оцінювання. Прямі методи включають витратний підхід відновлення, коли грошова оцінка дорівнює найменшій вартості технічно можливого і нормативно допустимого відновлення попереднього екологічного стану. До них належить рекультивація забруднених ґрунтів, відновлення лісових культур, гідрологічна реабілітація водно-болотних угідь, розмінування та вилучення залишків боєприпасів, відновлення берегозахисних і протиерозійних споруд. Непрямі методи охоплюють оцінювання тіньових цін екосистемних послуг: замісні витрати водоочищення порівняно зі здатністю водозбору до природної фільтрації, ринкова чи квазі-ринкова оцінка вуглецевих послуг через соціальну ціну вуглецю, вимір вартості запилення через приріст або втрату врожайності, оцінка протипаводкового регулювання через очікувані уникнені збитки, вартість рекреації та культурних послуг через метод витрат на подорож або умовного оцінювання. Ключовою складністю є уникнення подвійного рахунку та узгодження часових горизонтів: витрати на відновлення є капітальними і разовими, тоді як потоки послуг багато-річні, з різною еластичністю щодо відновлюваної якості середовища [3-5].

Вартісне вимірювання втрат екосистем України унаслідок воєнних дій неможливе без просторово-часової деталізації. Вона потребує багатошарового набору даних: космічні знімки для обліку площ пожеж і вирубок, карти контамінації вибухонебезпечними предметами, гідрохімічний моніторинг поверхневих і підземних вод, біоіндикаторні дослідження для оцінювання стану фауни і флори, кадастрові та агрохімічні картограми орних земель, інвентаризація лісових ділянок і степових оселищ, у тому числі в межах Смарагдової мережі та територій природно-заповідного фонду. Важливим є створення єдиного геопорталу екологічних збитків з прив'язкою до адміністративних меж, водозборів і біогеографічних регіонів, що дозволить уникати добре відомих у практиці помилок

агрегування, коли локальні інциденти або завищують, або занижують загальну суму втрат через різні масштаби спостереження [4-6].

Особливої уваги потребує вимірювання хімічного й вибухового забруднення. Резидуали вибухових речовин, важкі метали, продукти горіння нафтопродуктів і полімерів мають різні шляхи міграції в ландшафтних системах і різні періоди напіврозпаду, що визначає часовий профіль ризиків для здоров'я та продуктивності екосистем. Вартісний перерахунок має охоплювати як прямі витрати на очищення, так і довгострокові втрати продуктивності, включно з деградацією мікробіоти ґрунту, зменшенням запасів гумусу та зниженням урожайності впродовж кількох ротацій сівозміни. Аналогічно для водних систем важливо врахувати кумулятивний ефект: одноразові викиди чи аварії формують хвилі забруднення вниз за течією, і витрати мають бути розподілені по всій довжині впливу, включно з транскордонними ділянками, де виникає потреба в міжнародній координації та доказовій базі для міждержавних претензій.

Лісові екосистеми та природні степи зазнали комплексної шкоди — від прямого знищення деревостанів і трав'яного покриву до втрати регенераційної здатності через мінування і порушення ґрунтів. У грошовій площині це не лише вартість заліснення чи відновлення степових оселищ, а й втрата потоків вуглецевих послуг, зменшення рекреаційної привабливості, зсуви в локальних кліматичних режимах і водному балансі. Під час оцінювання доцільно комбінувати підхід вартості заміщення (скільки коштує технічно відновити функцію) та підхід ринкових цін і квазі-ринків (яку грошову вигоду втрачено через зникнення послуги). Для вуглецевих послуг коректним є застосування соціальної ціни вуглецю у діапазоні, який узгоджується з міжнародними орієнтирами, причому обов'язково необхідно моделювати часові траєкторії відновлення біомаси, адже молоді насадження в перші роки акумулюють вуглець інакше, ніж зрілі ліси.

Інституційно вартісне вимірювання втрат екосистем України унаслідок воєнних дій повинно бути вбудоване у три контури ухвалення рішень. Перший контур – облік і звітність

для внутрішнього планування відбудови: екологічний кошторис регіональних і державних програм, пріоритезація інвестицій у природний капітал, інтеграція в бюджетний процес і системи державної допомоги. Другий контур – міжнародні претензії та інструменти компенсації: підготовка доказової бази для позовів, погодження методик із міжнародними стандартами, аудит третьою стороною, створення фондів під відновлення природних активів. Третій контур – зелений фінансовий ринок: верифіковані оцінки збитків і дорожні карти відновлення є основою для випуску зелених та адаптаційних облігацій, залучення коштів кліматичних фондів, угод із приватними інвесторами під природоорієнтовані рішення.

Проблематика невизначеності й чутливості оцінок є критичною. Доведеться працювати з неповними даними, небезпекою доступу на ділянки, різними часовими лагами наслідків і нелінійними ефектами біофізики. Тому моделі мають бути сценарними з чітко визначеними діапазонами параметрів, у яких подається центральна оцінка, консервативний і песимістичний варіанти. Доцільно застосовувати байєсівські методи для поєднання експертних суджень і фрагментарних вимірів, а також квазіексперименти на паралельних контрольних ділянках, що мають близьку біогеографічну структуру, але не зазнали прямого впливу.

Правова валідність цифр залежить від відповідності міжнародним довідникам і протоколам відшкодування шкоди довкіллю, прозорості методик і повної трасованості даних. Це означає стандартизацію польових протоколів відбору проб, калібрування лабораторій, аудит цифрових слідів і журналів змін у геобазах. Важливою є публічність: відкриті репозиторії даних і методик підвищують довіру, знижують ризик оскарження та дозволяють науковій спільноті відтворювати розрахунки. Комунікаційно доцільно подавати оцінки у зрозумілих порівняннях, переводячи абстрактні мільйони у втрачені гектари ґрунту, мегалитри чистої води, тонни вуглецю та години рекреації, щоб зв'язати грошові суми з реальними життєвими наслідками [1-4].

Практична інтеграція вартісних оцінок у відбудову передбачає ієрархію природоорієнтованих рішень. Частину

функцій дешевше відновлювати природними механізмами, ніж технічними. Відновлення заплав і водно-болотних угідь часто дає кращі довгострокові результати для водного менеджменту, ніж дорогі інженерні споруди, а лісо- та агролісомеліорація ефективно зменшує ерозію й пилові бурі. Там, де екосистеми втратили самовідновну здатність, потрібні гібридні рішення з високотехнологічними втручаннями і строгим екологічним моніторингом. У будь-якому разі фінансові моделі відбудови повинні опиратися на порівняльні вартісні аналізи, що протиставляють альтернативи з однаковими цільовими функціями.

Екосистемна справедливість і соціальний вимір також мають грошове відображення. Громади, які втратили доступ до екосистемних благ, зазнають непрямих витрат на здоров'я, міграцію, зміну зайнятості, зниження вартості житла. Інструменти умовної компенсації, ваучери на екосистемні послуги, місцеві трасти природного капіталу можуть бути вплетені у програми регіонального вирівнювання. Їхнє наповнення має корелювати з розрахованими втратами послуг та бути прозорим, аби довіра не руйнувалася повторно вже в процесі відбудови.

Список використаних джерел:

1. Ботвіна Н. Упровадження фінансових інновацій в аграрній сфері як інструмент підвищення ефективності галузі. *Економічний аналіз*. 2012, № (11 (3)). С. 188-190.

2. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024, № 9(3). С. 299-302.

3. Кривенко Ю., Бізянов В. Інноваційні інструменти фінансового ринку в системі міжнародних розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2024, № (63).

4. Шимановська-Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в

умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знансєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022, № 117.

5. Снітко Є. О., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Фінансово-економічне стратегування розвитку підприємництва в умовах освітніх, міграційних та правових ризиків. *Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів II Міжнародної наукової-практичної конференції, 06 листопада 2024 року*. Одеса, ОДАУ. 2024. 394 с.

6. Диба М. І., Осадчий Є. С. Фінансові інноваційні інструменти у банківській системі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018, № (42). С. 99-111.

В. Бубко, І. Овсянніков, аспіранти,
*Державний науково-дослідний інститут інформатизації
та моделювання економіки,
м. Київ, Україна*
М. Подольський, аспірант
*Східноукраїнський національний університет імені
Володимира Даля,
м. Київ, Україна*

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТАРТАПІВ

Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг стартапів набуває особливого значення у сучасній економіці знань, яка ґрунтується на інноваціях, цифрових технологіях та глобальній взаємодії. Стартапи, як новостворені підприємницькі структури, функціонують у надзвичайно конкурентному середовищі, де успіх визначається не лише швидкістю впровадження інноваційних продуктів, але й здатністю формувати позитивний імідж, будувати довіру з боку споживачів та інвесторів, інтегрувати соціальні й екологічні цінності у свою діяльність. Саме корпоративна соціальна відповідальність стає тим стратегічним інструментом, який

допомагає стартапам перетворювати соціальну активність у стійкі конкурентні переваги.

Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг стартапів визначається тим, що сучасний споживач дедалі частіше орієнтується не лише на функціональні характеристики продукту, а й на цінності компанії. Молоді підприємства, які демонструють відповідальне ставлення до суспільства, довкілля і працівників, отримують додатковий капітал довіри, що дає змогу швидше здобути прихильність аудиторії. Для стартапів, які ще не мають значних фінансових ресурсів чи стабільної ринкової позиції, довіра стає вирішальним чинником виживання і розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність у стартапах може реалізовуватися через різні практики: впровадження етичних принципів у бізнес-моделі, орієнтація на екологічно чисті технології, забезпечення прозорості фінансової та операційної діяльності, підтримка місцевих громад, інвестиції у розвиток людського капіталу. Такі дії формують позитивний імідж компанії і водночас створюють основу для диференціації на ринку, що є одним із ключових джерел конкурентних переваг [1-4].

Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг стартапів проявляється і через можливість залучення інвестицій. Інвестори дедалі більше звертають увагу на нефінансові показники діяльності компаній, зокрема на відповідність ESG-стандартам (екологічним, соціальним та управлінським). Стартапи, які інтегрують корпоративну соціальну відповідальність у свою стратегію, отримують доступ до ширшого кола інвесторів, включаючи імпакт-інвесторів, що спеціалізуються на підтримці соціально відповідальних проєктів, що створює фінансову стійкість і підвищує шанси на довгостроковий розвиток.

Крім того, роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг стартапів визначається впливом на кадровий потенціал. Для молодих підприємств важливо залучати талановитих фахівців, які поділяють цінності компанії і готові працювати в умовах високої невизначеності. Стартапи, що демонструють соціальну відповідальність, мають

перевагу в конкурентній боротьбі за кадри, оскільки сучасні працівники, особливо представники молодших поколінь, надають великого значення не лише рівню заробітної плати, а й місії та цінностям роботодавця [3-6].

Важливим аспектом є те, що роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг стартапів проявляється у здатності створювати нові ринкові ніші. Наприклад, стартапи у сфері «зеленої» енергетики, біотехнологій, соціального підприємництва чи циркулярної економіки поєднують інноваційні бізнес-моделі з вирішенням соціальних та екологічних проблем. Зазначене дозволяє їм не лише залучати свідомих споживачів, але й отримувати підтримку з боку міжнародних організацій, донорів та урядових програм.

Український досвід також підтверджує, що роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг стартапів посилюється у кризових умовах. Війна, економічні потрясіння та глобальні виклики змушують бізнес адаптуватися, але саме стартапи, завдяки своїй гнучкості, здатні інтегрувати соціальні ініціативи у свою діяльність. Вони можуть виступати провідниками інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики, екологічної безпеки, соціальної підтримки населення. Це не лише сприяє відновленню економіки, але й зміцнює їхні конкурентні позиції на міжнародному рівні. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг стартапів має і стратегічний вимір. Вона сприяє довгостроковій стійкості бізнес-моделі, знижує ризики репутаційних втрат і формує платформу для масштабування бізнесу. У глобальній економіці, де питання сталого розвитку стають дедалі важливішими, стартапи, які орієнтовані на соціальну відповідальність, мають значно більше шансів інтегруватися у міжнародні ринки, налагоджувати партнерства та залучати клієнтів із різних країн [5-7].

Таким чином, роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг стартапів полягає у тому, що вона виступає ключовим інструментом побудови довіри, залучення інвестицій, утримання талантів і створення нових ринкових можливостей. Для України розвиток стартапів із урахуванням принципів соціальної відповідальності

є стратегічним напрямом, що забезпечує не лише економічне зростання, але й інтеграцію у глобальну інноваційну економіку. У перспективі саме ті стартапи, які поєднують інноваційність із корпоративною соціальною відповідальністю, здобудуть стійкі конкурентні переваги й визначатимуть майбутнє національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Карпуніна М. С. Концептуальні основи дослідження реалізації механізму управління процесом ресурсозбереження в металургійній галузі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017, №(33). С. 283-290.

2. Зось-Кіор М. В., Бочарова А. В. Інноваційні підходи щодо впровадження технологій вирощування сільгоспкультур. *Інноваційна економіка*. 2010, № (2). С. 16.

3. Денисенко М. П., Булах Т. М., Матвіїв Л. Ю. Інноваційна стратегія розвитку підприємств паперово-целюлозної промисловості. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017, № (11). С. 113-122.

4. Гнатенко І., Бебко С., Євсейцева О., Шіковець К., Квіта Г., Зось-Кіор М. Кон'юнктурний аналіз ринку відновлюваних джерел енергії України в контексті змін фінансових та економічних процесів. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024, № 5(58). С. 446-459.

5. Василюк А. Особливості формування та управління потенціалом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № (5). С. 174-180.

6. Шимановська-Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. Формування ринкових відносин в Україні. 2022, № 117.

7. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного

кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021, № 2 (17). С. 29-40.

М. Вовк, доктор філософії з менеджменту,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПІД ЧАС ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «STARTUP- МЕНЕДЖМЕНТ»

Сучасний стан розвитку економіки характеризується високим рівнем конкуренції у мінливому бізнес-середовищі, що в свою чергу формує необхідність у впровадженні інноваційних підходів до організації підприємницької діяльності. Постійна мінливість бізнес-середовища потребує підготовку конкурентоспроможних фахівців, які зможуть не тільки швидко адаптуватися до змін, але й створювати такі необхідні бізнес-моделі, продукти та послуги.

Одним із важливих інструментів формування інноваційного мислення та підприємницьких навичок є вивчення вибіркової освітньої компоненти «Startup-менеджмент» ОПП «Менеджмент підприємства», яка спрямована на розвиток у здобувачів вищої освіти здатність ініціювати, організовувати та ефективно управляти стартап-проєктами у мінливому бізнес-середовищі. Варто зазначити, що формування професійних компетентностей у процесі вивчення освітньої компоненти «Startup-менеджмент» сприяє розвитку підприємницької культури, підвищує готовність здобувачів до практичної реалізації власних бізнес-ідей та забезпечує їхню конкурентоспроможність на сучасному ринку праці.

Гриньова В. розглядає професійну компетентність як якісну характеристику рівня оволодіння особистістю своєю професійною діяльністю, яка передбачає: усвідомлення своїх спонукань до цієї діяльності (потреб, інтересів, прагнень, ціннісних орієнтацій, мотивів діяльності, уявлень про свої соціальні ролі); оцінювання своїх особистісних властивостей та якостей як спеціаліста (професійних знань, умінь, навичок,

професійно значущих якостей), регулювання на цій основі свого професійного становлення [2].

Основні професійні компетентності, які формуються при опануванні вибіркової освітньої компоненти «Startup-менеджмент» представлено на рис. 1.

Аналітичні	•уміння оцінювати бізнес середовище, визначати проблеми та можливості розвитку стартапу
Проектно-управлінські	•здатність планувати етапи розвитку проєкту, управляти ресурсами та командою
Фінансово-економічні	•уміння здійснювати розрахунки витрат, прогнозувати доходи, аналізувати ефективність бізнес-моделі
Маркетингові	•навички створення ціннісної пропозиції, виведення продукту на ринок, організації продажів та просування
Цифрові	•здатність використовувати сучасні ІТ-інструменти для управління стартапом, аналітики та digital-маркетингу
Комунікативні та лідерські	•вміння презентувати ідею, переконувати інвесторів, формувати команду та управляти нею

Рис. 1 Основні професійні компетентності, які забезпечує успішне опанування освітньої компоненти «Startup-менеджмент»

З метою формування професійних компетентностей під час вивчення вибіркової освітньої компоненти «Startup-менеджмент»

необхідно використовувати різні методи навчання до яких належать: проєктне навчання де здобувачі вищої освіти розробляють власні бізнес-ідеї та формують стартап-команди; pitch-сесії – короткі презентації бізнес-проєктів перед експертами та викладачами (наприклад, захист стартап-проєктів на Hackathon «Revival» на базі Полтавського державного аграрного університету); кейс-стаді де здійснюється аналіз успішних стартапів з метою виявлення закономірностей їх функціонування в конкурентному середовищі, а також аналіз помилок, які було допущено в процесі реалізації стартап-проєкту.

Вище зазначені методи навчання формують у здобувачів вищої освіти навички командної роботи, критичного мислення, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, що є ключовими для професійної діяльності майбутнього управлінця у мінливому бізнес-середовищі. Окрім використання інтерактивних методів навчання важливим також залишається вмотивованість здобувача вищої освіти до навчання [1].

Отже, за результатами опанування освітньої компоненти «Startup-менеджмент» формуються нові професійні можливості, а саме: створювати та тестувати власні бізнес-моделі; відпрацьовувати навички фінансового та маркетингового планування; вчитися працювати в команді та брати на себе роль лідера; формувати підприємницьке мислення й інноваційний підхід до вирішення нестандартних завдань.

Список використаних джерел:

1. Вовк М.О., Большакова Є.Л. Мотивація до навчання як важлива складова у формуванні професійних компетентностей майбутніх фахівців та їх конкурентоспроможності. *Актуальні питання забезпечення якості вищої освіти: матеріали 55-ї науково-методичної конференції викладачів і аспірантів*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 92-94.

2. Гриньова В. М. Про співвідношення понять «професіоналізм», «професійна культура», «професійна компетентність», «професійна підготовка». Педагогіка та психологія. 2014. Вип. 45. С. 74-84. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2014_45_10. (дата звернення 17.09.2025)

В. Воронянський, викладач циклової комісії,
Т. Панченко, здобувач фахової освіти
спеціальності G16 Гірництво та нафтогазові технології
*Полтавський фаховий коледж нафти і газу
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна*

РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ У НАФТОГАЗОВІЙ ТА ГІРНИЧІЙ СФЕРАХ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах післявоєнної реконструкції України стартап-проекти у видобувній та енергетичній галузях стають критично важливими для забезпечення економічного відновлення та енергетичної незалежності. Важливість цієї тематики визначається необхідністю інноваційних підходів до реконструкції промислової інфраструктури, раціоналізації ресурсовидобутку та енергозабезпечення мінерально-добривної індустрії. За оцінками ПРООН [1], військові збитки української економіки вимагають залучення понад 750 млрд доларів відновлювальних інвестицій, де технологічні стартапи займають центральну позицію. Видобувні та енергетичні стартапи, що застосовують штучний інтелект, інтернет речей і розподілені реєстри, здатні прискорити промислову модернізацію, мінімізувати екологічні загрози та посилити конкурентні переваги. Інтеграція в нафтогазовій та гірничій сфері забезпечує надійність логістичних мереж, що має принципове значення для входження України в європейські економічні структури. Вивчення стартап-проектів у зазначених галузях демонструє їхній потенціал як каталізаторів економічного піднесення в період глобальних потрясінь і трансформацій.

Стартап-проекти у нафтогазовій та видобувній індустрії активно реалізують технологічні новації для відбудови України. Зокрема, норвезька компанія Exebenus [2] створила AI-систему для оптимізації бурильних процесів через аналіз оперативних даних, що підвищує продуктивність і безпеку операцій. Такі рішення можуть адаптуватися для українських

енергетичних родовищ, стимулюючи відновлення видобутку. Канадська RevSolz пропонує Fracsol - програмний комплекс для гідророзриву, що оптимізує експлуатацію свердловин і їх контроль, що актуально для модернізації вітчизняної інфраструктури [3]. У видобувній сфері стартапи, включаючи українські проекти Асоціації Стартапів України [4], створюють технології видобутку мінералів для добривної промисловості, підтримуючи аграрний комплекс. Застосування ГІС-систем для моніторингу фосфатних покладів дозволяє раціоналізувати логістику та гарантувати транспарентність постачань. Дослідження UNDP акцентує, що інноваційні вкладення в подібні стартапи стимулюють економічну трансформацію України, залучаючи зарубіжний капітал.

Технології розподілених реєстрів у стартапах гарантують захищеність і відстежуваність ресурсних ланцюгів постачань. Платформа Farmonaut інтегрує дані врожайності з логістичними мережами, що застосовується для координації мінеральних постачань. Стартапи типу SulfiLogger [5] розробляють датчики контролю сірководню в нафтогазовій інфраструктурі, зменшуючи екологічні ризики. В Україні такі ініціативи реалізуються через INVESTinUA Hub [6], що підтримує колективні інвестиції в технологічні проекти. Конференція Newfok Oil&Gas 2025 підкреслює значущість діалогу держави, бізнесу та стартапів для впровадження інновацій.

Розвиток стартап-ініціатив у видобувній та енергетичній сферах є основоположним для післявоєнного відновлення України, забезпечуючи інноваційність та енергобезпеку. Результати аналізу свідчать, що застосування AI, IoT та блокчейну дозволяє скоротити ресурсні втрати на 15-25%, посилити прозорість і привернути іноземні інвестиції. Проте такі виклики, як фінансовий дефіцит та кіберзагрози потребують нових рішень. Перспективні дослідження охоплюють створення відкритих платформ координації стартапів та формування комбінованих моделей прогнозування логістичних ризиків. Це сприятиме стратегічному лідерству та інтеграції України у світову економіку.

Список використаних джерел:

1. Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade.. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade>
2. AI/ML software for superior well operations. URL: <https://exebeenus.com/>
3. Fracsol - Revsolz. URL: <https://revsolz.com/fracsol>
4. Ukrainian Association of Startups. URL: <https://startups.org.ua/en/>
5. SulfiLogger™ H2S sensor. URL: <https://sulfilogger.com/>
6. Invest In Ua – The first international innovative investment forum in Ukraine. URL: <https://investinua.startups.org.ua/>

І. Гнатенко, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу
*Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА РУЙНУВАННЯ БІОРІЗНОМАНІТТЯ ТА ПРИРОДНИХ ЛАНДШАФТІВ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ

Економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій є складним і багатовимірним завданням, яке потребує поєднання підходів природничих наук, економічної теорії, міжнародного екологічного права та практики відновлення постконфліктних територій. Війна є одним із найпотужніших руйнівних факторів, що здатний змінювати цілі екосистеми, знищувати природні ресурси, розривати сталі екологічні зв'язки і створювати довготривалі бар'єри для відновлення природного середовища. Біорізноманіття у цьому контексті виступає не лише як сукупність видів, екосистем і генетичного різноманіття, а й як фундаментальний капітал, який забезпечує соціально-економічний розвиток і підтримує життєздатність суспільства. Руйнування ландшафтів означає не лише втрату естетичної чи культурної цінності території, а й глибокі економічні втрати,

пов'язані зі зменшенням продуктивності природних систем, скороченням доступу до природних ресурсів, погіршенням якості ґрунтів, водних об'єктів, атмосферного повітря, а також із підвищенням ризику техногенних катастроф та епідемій. Економічний вимір оцінки цих втрат полягає у необхідності перевести екологічні руйнування в економічно вимірювані показники, що можуть бути враховані при плануванні відновлення, розробці компенсаційних механізмів та визначенні масштабів міжнародної відповідальності за завдані збитки. Традиційна економіка природокористування пропонує низку інструментів для оцінки вартості природних ресурсів, серед яких методи тіншових цін, оцінка готовності платити за збереження екосистемних послуг, підхід витрат на відновлення та методика втраченої вигоди. Проте у випадку війни ці методи ускладнюються тим, що масштаби руйнувань виходять за межі локальних територій, а ланцюгові наслідки можуть поширюватися на десятиліття вперед. Наприклад, знищення лісових масивів внаслідок пожеж, викликаних обстрілами, не лише зменшує запас деревини, а й руйнує середовище існування сотень видів, погіршує кліматичні умови, прискорює ерозію ґрунтів і змінює гідрологічний баланс регіону, що призводить до зростання витрат на сільське господарство та водопостачання. У свою чергу, руйнування степових екосистем веде до втрати унікального генофонду рослин і тварин, а відновлення такого середовища є майже неможливим у короткій перспективі, що формує незворотні економічні втрати, які не піддаються повному відшкодуванню [1-4].

Особливо драматичними є наслідки руйнування водних екосистем, адже війна часто супроводжується знищенням гідротехнічних споруд, забрудненням річок і водойм паливно-мастильними матеріалами, важкими металами та залишками боєприпасів. Це спричиняє втрату рибних запасів, погіршення якості питної води, зростання витрат на її очищення, а також формує ризики для здоров'я населення. Економічна оцінка таких втрат має включати не лише прямі збитки від загибелі риби чи зниження врожайності водних угідь, але й опосередковані витрати на лікування хвороб, викликаних забрудненою водою, а також втрати від зниження туристичної привабливості територій.

Військові дії завдають нищівного удару і по агроландшафтах, де використання важкої техніки призводить до деградації ґрунтів, забруднення їх залишками вибухових речовин і металів, що знижує родючість на десятиліття вперед. Економічна оцінка у цьому випадку ґрунтується на розрахунку втрат врожайності, зростанні витрат на меліорацію та рекультивацію земель, а також на визначенні альтернативної вартості сільськогосподарської продукції, яку суспільство недоотримує через зниження якості ґрунтів. Важливо, що вартість таких втрат завжди перевищує безпосередні фінансові показники, оскільки вони впливають на продовольчу безпеку держави та створюють довготривалі соціально-економічні ризики.

Методологія економічної оцінки руйнувань повинна враховувати як прямі, так і непрямі втрати. Прямі включають фізичне знищення лісів, водойм, ґрунтів, популяцій тварин і рослин. Непрямі відображають втрату потенційних доходів, погіршення умов життя, зростання витрат на охорону здоров'я та соціальну підтримку. Для комплексної оцінки важливо застосовувати інтегральні підходи, які враховують мультиплікативний ефект руйнувань на економіку в цілому. Використання моделей загальної рівноваги дозволяє показати, як руйнування природних ресурсів впливає на зниження ВВП, скорочення робочих місць у залежних від природи галузях і погіршення платіжного балансу країни. Важливим елементом методології є також урахування часової перспективи, оскільки екологічні руйнування мають довготривалий характер, а їх наслідки можуть проявлятися протягом десятиліть після завершення воєнних дій [3-7].

В умовах глобалізації особливого значення набуває міжнародний аспект економічної оцінки руйнування біорізноманіття. Руйнування природних систем в одній країні має транскордонні наслідки, що впливають на клімат, міграцію видів, поширення хвороб та економічну стабільність сусідніх держав. Тому економічна оцінка має бути не лише інструментом національної політики, а й основою для формування міжнародних компенсаційних механізмів та залучення коштів для відновлення. У цьому контексті важливу роль відіграють міжнародні організації, такі як Програма ООН з довкілля,

Всесвітній банк та Європейський Союз, які розробляють стандарти оцінки екологічних збитків та надають фінансову і технічну підтримку країнам, що постраждали від воєн. Україна у цьому плані має можливість інтегруватися у глобальні системи екологічного моніторингу та відновлення, використовуючи економічні розрахунки як аргумент для стягнення репарацій і компенсацій за завдані збитки.

Економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій має і ціннісно-філософський вимір, адже мова йде про втрати, які неможливо повністю виміряти грошовими показниками. Зникнення унікальних видів, втрата природних пам'яток, руйнування екосистемної рівноваги є не лише економічними, а й культурними, духовними та цивілізаційними втратами. Проте саме економічна оцінка дозволяє інтегрувати ці аспекти у систему державного управління, довести масштаби збитків на міжнародній арені та аргументувати необхідність підтримки постраждалих територій. Вона стає не лише технічним інструментом, а й політичним важелем, який формує основу для справедливого відшкодування шкоди і створення умов для сталого відновлення.

Таким чином, економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій є критично важливим завданням для сучасної науки та політики. Вона поєднує міждисциплінарні підходи, охоплює прямі й непрямі втрати, враховує короткострокові й довготривалі наслідки, а також створює базу для відновлення природних систем і забезпечення сталого розвитку. В умовах сучасних конфліктів, що охоплюють великі території і призводять до безпрецедентних екологічних катастроф, ця оцінка стає не лише інструментом економічного аналізу, а й засобом збереження глобальної екологічної рівноваги, яка є основою існування людства. Україна, яка зазнає масштабних екологічних втрат унаслідок війни, має шанс стати прикладом для світу у розробці сучасних методик оцінки та відновлення, інтегрувавши економічні, екологічні та соціальні інструменти у єдину систему стратегічного управління природними ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Зачоса, О. Д. Особливості менеджменту знань в управлінні навчально-науково-виробничих комплексів аграрного сектору економіки. *Молодий вчений*. 2015, № (2 (2)). С. 84-88.
2. Орлова-Курилова О. В., Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019, № (3 (89)). С. 35-40.
3. Витвицька О. Д. Інноваційний розвиток підприємств аграрного сектора: теорія, методологія, стратегія. Херсон. 2011. 415 с.
4. Гнатенко І. А., Снітко Є. О., Марков Р. В., Уткін В. П. Управління проектами кластеризації інноваційного підприємництва агропродовольчої сфери в умовах реалізації стратегії сталого розвитку, глобалізації, діджиталізації, економічної культури суспільства, логістичного та кадрового менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021, № 9. С. 106-113.
5. Серов І. Інтеграція інноваційних рішень у стратегію розвитку аграрного сектору. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2024, № (9 (199)). С.105-117.
6. Негода Ю. В. Концептуальні аспекти стратегії трансформації аграрного сектору економіки. *Економіка та держава*. 2020, № (2). С. 39-43.
7. Зось-Кіор М. В., Бочарова А. В. Інноваційні підходи щодо впровадження технологій вирощування сільгоспкультур. *Інноваційна економіка*. 2010, № (2). С. 16.

А. Гончаренко

Полтавський державний аграрний університет

КРЕАТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі розвитку підприємств аграрного сектору, креативність персоналу відіграє вагомий роль у формуванні та генерації нових ідей, інноваційних підходів, сучасних рішень, що виходять за межі стандартного мислення та стає стратегічним ресурсом підприємства. В умовах постійних змін бізнес-середовища на заміну традиційним підходам до управління

втрачають ефективність, тому на перший план виходить гнучкість, інноваційність та адаптивність персоналу, що являє саме ті риси, які забезпечує креативний персонал [1, С. 150].

Для формування креативності персоналу доцільно використовувати в діяльності підприємства «Брейнстормінг» – метод колективного генерування ідей, спрямований на пошук нових рішень завдань або проблем. Його суть полягає в тому, що група учасників протягом певного часу висловлює максимальну кількість ідей без їхньої негайної критики чи відбору. На рис. 1.1 показані основні переваги «Брейнстормінг».

Отож, аналізуючи рис. 1.1 можна побачити, що «брейнстормінг» особливо важливий, коли підприємству потрібні нові ідеї для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та розвитку інновацій.

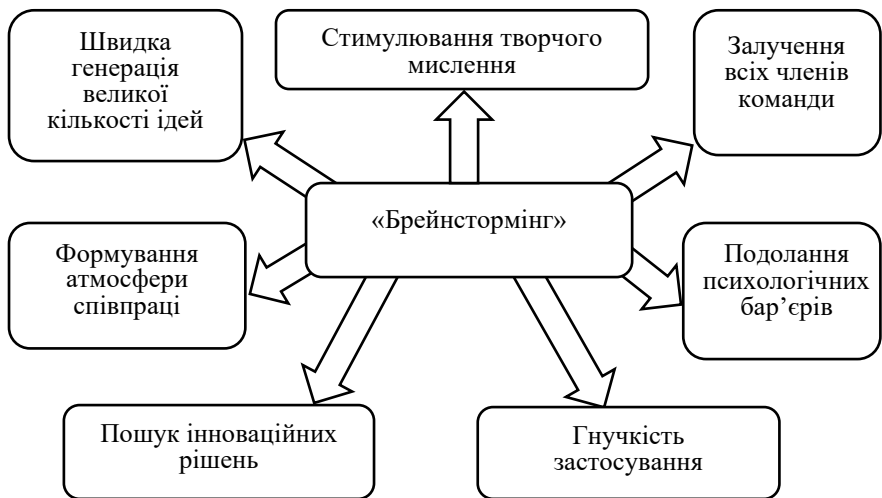


Рис. 1. Основні переваги методу «Брейнстормінг» [2, с. 93].

У процесі обговорення люди надихаються ідеями інших, комбінують їх і створюють нові. Це активізує креативний потенціал і допомагає подолати шаблонність у мисленні. Запропонований метод побудований так, що кожен учасник має можливість висловитись. Це підвищує відчуття власної значущості, формує відповідальність та зміцнює лояльність працівників до

підприємства. Брейнстормінг сприяє командній роботі, адже всі учасники працюють над однією проблемою, а не змагаються між собою. Це допомагає формувати довіру й відкритість у колективі.

Одне з головних правил даного методу – відсутність критики під час висловлювання ідей. Це дає змогу учасникам вільно говорити навіть сміливі, незвичні пропозиції, які в інших умовах вони могли б не озвучити. Метод можна використовувати в різних сферах: від стратегічного планування до щоденних виробничих процесів. Його легко адаптувати до будь-якої теми чи завдання, що робить його універсальним.

Застосування методу «Брейнстормінг» у діяльності підприємства є ефективним інструментом розвитку креативності персоналу. Він дозволяє швидко генерувати значну кількість ідей, стимулює творчий підхід до вирішення завдань та забезпечує активне залучення працівників до процесу пошуку рішень [3, С. 316].

Отже, креативність персоналу є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Вона сприяє пошуку інноваційних рішень, удосконаленню виробничих і управлінських процесів, формує нові підходи до розвитку. Використання методів стимулювання творчості, зокрема брейнстормінгу, дозволяє залучати працівників до колективної генерації ідей, підвищує їх мотивацію та формує командний дух. Таким чином, розвиток креативності персоналу стає необхідною умовою стратегічного успіху сучасного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Башук Т. О., Хижняк М. О. Стимулювання та розвиток креативності в персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № (1). С. 150-160.
2. Гармаш С., Проскурня О., Маслак М., Долина І., Попов М. (2019). Інноваційні технології в економіці та менеджменті персоналу туристичного підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* 2019. № (2). С. 93-100.
3. Бондар А. Креативні технології в сучасній системі менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 316-322.

Н. Дем'яненко, к.е.н., доцент,
А. Гаркуша, здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня освіти,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗОК ІЗ ЦІЛЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток – є глобальною стратегією, що поєднує економічний поступ із соціальною справедливістю та збереженням довкілля. У 2015 р. ООН ухвалила 17 Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs), які мають бути досягнуті до 2030 року. Для аграрного бізнесу в Україні питання соціальної відповідальності безпосередньо пов'язане з виконанням SDGs, адже саме агросектор формує продовольчу безпеку, впливає на стан довкілля та якість життя сільських громад. Міжнародний досвід також свідчить, що корпоративна соціальна відповідальність агробізнесу безпосередньо впливає на екологічну стійкість. Зокрема, угорські дослідження показали, що тиск громадськості та глобальні виклики кліматичних змін мотивують аграрні компанії скорочувати викиди та впроваджувати інноваційні «зелені» рішення [1].

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що респонденти по-різному інтерпретують поняття «соціальна відповідальність бізнесу (СВБ)». Сільські голови насамперед асоціюють СВБ із впровадженням соціальних програм, спрямованих на покращення умов життя місцевої громади (67%). Значну увагу респонденти приділяють також дотриманню законодавчих вимог (37%), участі підприємств у регіональних програмах розвитку сільських територій та відповідальності перед громадою, на території якої здійснюється їхня господарська діяльність (по 26%) [3].

Аграрний бізнес має найбільший зв'язок із такими цілями сталого розвитку:

Ціль 2. Подолання голоду – підприємства забезпечують виробництво якісної та доступної продукції, інвестують у сучасні технології, що підвищують урожайність.

Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя – якість харчових продуктів, безпека виробництва, дотримання санітарних норм є ключовими аспектами.

Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови – аграрії впливають на водні ресурси, тому важливим є очищення стоків, ощадливе використання води.

Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання – підприємства створюють робочі місця, забезпечують справедливі умови праці та професійний розвиток працівників.

Ціль 12. Відповідальне споживання і виробництво – впровадження «зелених» технологій, органічного землеробства, скорочення відходів.

Ціль 13. Боротьба зі зміною клімату – зменшення викидів парникових газів, використання відновлюваної енергії.

Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші – збереження ґрунтів, боротьба з ерозією, біорізноманіття.

Попри позитивні зрушення, основними проблеми соціальної відповідальності є: недостатня поінформованість керівників і працівників про SDGs; обмежені ресурси малих і середніх підприємств для інвестицій у «зелені» технології; відсутність єдиних стандартів звітності про внесок у досягнення Цілей сталого розвитку.

Дослідники зазначають, що аграрні компанії України інтегрують елементи КСВ у свою діяльність, зокрема: екологічна відповідальність, яка передбачає раціональне використання природних ресурсів та зниження хімічного навантаження на довкілля [5]; соціальна відповідальність: підтримка сільських шкіл, медичних закладів, розвиток інфраструктури [2]; економічна відповідальність: впровадження інноваційних технологій, що підвищують ефективність виробництва і створюють нові робочі місця [4].

Шляхами удосконалення соціально відповідального бізнесу є: інтеграція SDGs у корпоративні стратегії – визначення ключових цілей для кожного підприємства; прозора звітність (non-financial reporting) – підготовка звітів про внесок у SDGs підвищить довіру суспільства та партнерів; розвиток партнерств – взаємодія з громадами, науковими установами та державними органами для досягнення спільних цілей; освіта та

підвищення кваліфікації персоналу – формування культури соціальної відповідальності; інновації та «зелені» технології – перехід до відновлюваних джерел енергії, цифровізація агропроцесів, екологічне землеробство.

Отже, соціально відповідальний бізнес в аграрній сфері є ключовим чинником реалізації Цілей сталого розвитку. Впровадження практик КСВ дозволяє одночасно вирішувати проблеми екології, підвищувати добробут громад і забезпечувати економічну ефективність. Для України інтеграція SDGs у стратегії аграрних підприємств сприятиме зміцненню позицій на міжнародному ринку та сталому розвитку сільських територій.

Список використаних джерел:

1. Біро К., Чете М. С. Корпоративна соціальна відповідальність у агробізнесі: емпіричні результати щодо змін клімату в Угорщині. Навколишнє середовище, розвиток та сталий розвиток. 2020. Т. 23. № 4. С. 5674-5694. DOI: 10.1007/s10668-020-00838-3 (дата звернення: 21.09.2025).

2. Деркач О. Практичні аспекти реалізації соціально-відповідального аграрного бізнесу в Україні. Сумський національний аграрний університет. *Журнал Modeling the Development of Economic Systems*. 2022. № 5 (24). DOI: 10.31891/mdes/2022-5-24 (дата звернення: 16.09.2025).

3. Левківська Л. М. Соціальна відповідальність агробізнесу в умовах сталого розвитку. *Інноваційна економіка*. № 3-4. 2017. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/293610> (дата звернення: 20.09.2025).

4. Потапова В. П., Охріменко О. О. Оцінювання ефективності стратегій корпоративної соціальної відповідальності аграрних ТНК. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2020. Вип. 14. URI: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37688> (дата звернення: 21.09.2025).

5. Brunelle T., et al. Reducing chemical inputs in agriculture requires a system-level approach. *Communications Earth & Environment*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1038/s43247-024-01533-1> (дата звернення: 20.09.2025).

О. Зоря, д.е.н., професор,
Д. Мауер, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
спеціальності 051 Економіка,
М. Радлінський, здобувач вищої освіти ступеня доктора
філософії спеціальності 073 Менеджмент
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ОРГАНІЧНИЙ БІЗНЕС ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІМЕЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ

Розвиток аграрного сектору безумовно є однією з провідних ланок зміцнення національної економіки та одним з перспективних напрямів діяльності в умовах як сьогодення, так і поствоєнного відновлення. Проте, на нашу думку, моделі та підходи до ведення бізнесу у сільському господарстві потребують значних змін, орієнтованих на принципи сталого розвитку, кліматичної нейтральності, екологічності та зміцнення продовольчої безпеки на глобальному рівні із справедливим розподілом продовольства. Відповідно до вимог європейського ринку та тривалого тренду на екологічність продуктів харчування – органічне виробництво є стратегічним напрямом розвитку аграрного сектору України.

Останні роки характеризуються нестабільною динамікою розвитку операторів на ринку органічного продовольства, що значною мірою зумовлено наслідками військового терору на території України [2]. У цих умовах особливої актуальності набуває концентрація інвестиційної діяльності на підтримці та масштабуванні стартап-проектів сімейних домогосподарств. Такі ініціативи здатні локально забезпечувати поступ у сфері органічного виробництва, водночас зміцнюючи власні позиції на ринку та формуючи нову культуру споживання – орієнтовану на доступ до екологічно чистої та здорової їжі.

Сімейні домогосподарства в умовах сьогодення є беззаперечною основою аграрної економіки, оскільки відзначаються більшою адаптивністю та гнучкістю до зовнішніх викликів, а також стійкістю до кризових явищ.

Водночас вони потребують залучення інвестиційних ресурсів для розширення діяльності та реалізації бізнес-ідей. Такі господарства здатні забезпечувати розвиток органічного виробництва шляхом запуску мікростартапів з вирощування сільськогосподарських і нішевих культур, органічного тваринництва та переробки сировини у харчову продукцію, зокрема крафтову. Вони можуть створювати й впроваджувати нові технології, розвивати кооперацію між сімейними господарствами задля зниження витрат і підвищення ефективності, налагоджувати партнерство з університетами, інкубаторами та міжнародними програмами підтримки, а також формувати умови для розвитку зеленого туризму.

Органічний бізнес у розвитку сімейних підприємств відіграє важливу роль, оскільки забезпечує диференціацію продукції та отримання вищої доданої вартості, відкриває доступ до міжнародних ринків завдяки відповідності стандартам ЄС, сприяє сталому використанню природних ресурсів, а також створює умови для локалізації економіки через організацію виробництва, переробки та збуту в межах громади.

Будь-який стартап характеризується високим рівнем ризику, особливо у сфері органічного виробництва аграрної країни з інтенсивним принципом ведення господарства і в умовах війни, що відповідно формує лише додаткові бар'єри розвитку. Проте нівелювання цих ризиків, сімейними господарствами може формувати стратегії подальшого розширення їх діяльності та забезпечити вагомий внесок у поствоєнне відновлення агропродовольчої сфери України (табл. 1).

Сімейні органічні господарства та стартап-ініціативи мають великий потенціал стати драйверами поствоєнного відновлення аграрної сфери України. Попри воєнні виклики та обмежені ресурси, вони здатні впроваджувати інновації, створювати продукцію з високою доданою вартістю, розвивати кооперацію та поєднувати виробництво з зеленим туризмом, забезпечуючи сталий розвиток і продовольчу безпеку країни.

Таблиця 1

Виклики та перспективи стартап-проектів сімейних домогосподарств у сфері органічного виробництва

Виклики	Перспективи
Низький рівень обізнаності споживачів в Україні.	Інтеграція в європейський ринок органіки.
Висока собівартість сертифікації органічного виробництва.	Можливість участі у грантових і підтримуючих програмах ЄС.
Недостатня інфраструктура для переробки та збуту.	Зростання попиту на органічні продукти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.
Обмежений доступ до фінансування і кредитних ресурсів.	Підвищення ролі сімейних господарств у сталому розвитку сільських територій
Наслідки військових дій, зокрема: руйнування інфраструктури, логістичні проблеми, мінування земель, обмеження доступу до ресурсів.	Впровадження новітніх технологій, об'єднання ресурсів сімейних господарств і партнерство з міжнародними програмами підтримки.
Обмеженість земельних і трудових ресурсів, залежність від сезонності та локального ринку.	Формування високої доданої вартості продукції, підвищення довіри споживачів до вітчизняних виробників.
Потреба в дотриманні жорстких стандартів, високий рівень ризику врожайності без використання хімічних засобів.	Формування унікального туристичного продукту
Необхідність адаптації до законодавчих норм ЄС, складність виходу на європейські ринки без належної підтримки держави.	Перетворення органічного бізнесу на ключовий драйвер відновлення агропродовольчої сфери України.

Систематизовано авторами на основі джерела [1]

Список використаних джерел:

1. Мауер Д. Стан та перспективи розвитку інвестування на ринку органічного продовольства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск 9 (09). 2023. С. 146-151. URL <https://doi.org/10.32782/dees.9-23>
2. OrganicInfo. Інфографіка: Органічна карта України 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-map-of-ukraine-2023-ua-law/>

В. Кириченко, аспірант,
Д. Журавльов, аспірант,
*Державний науково-дослідний інститут інформатизації та
моделювання економіки,
м. Київ, Україна*

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Розвиток інноваційних підприємств через комерціалізацію результатів наукових досліджень є однією з найважливіших тенденцій сучасної економіки знань. У глобалізованому світі конкурентоспроможність національних економік визначається не лише кількістю ресурсів чи обсягом виробництва, а насамперед здатністю створювати й ефективно впроваджувати інновації. Саме наукові дослідження та розробки формують базу для появи нових технологій, продуктів і бізнес-моделей, однак без їхньої комерціалізації вони залишаються у сфері академічної науки і не приносять практичних результатів. Тому процес перетворення наукових результатів у продукти та послуги, що мають ринкову цінність, стає ключовим чинником розвитку інноваційних підприємств.

Комерціалізація результатів наукових досліджень передбачає комплекс дій, що включає ідентифікацію перспективних наукових розробок, захист інтелектуальної власності, пошук джерел фінансування, розробку бізнес-моделей і вихід на ринок. Для інноваційних підприємств цей процес є одночасно викликом і можливістю. Викликом, оскільки вони стикаються з високими ризиками, обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю швидко адаптуватися до ринкових змін. Можливістю – тому що саме завдяки комерціалізації наукових розробок підприємства отримують конкурентні переваги, формують нові ринки і забезпечують економічне зростання [1-3].

Успішний розвиток інноваційних підприємств базується на тісній взаємодії науки, бізнесу та держави. Академічні установи та університети створюють нові знання, проте для їхньої практичної реалізації потрібні підприємницькі структури,

здатні перетворити ідеї на продукти. Держава, у свою чергу, формує інституційне середовище, яке стимулює інноваційну діяльність через податкові пільги, гранти, венчурні фонди та інші механізми підтримки. У цьому трикутнику «наука – бізнес – держава» інноваційні підприємства відіграють ключову роль, адже вони стають майданчиками, де відбувається інтеграція наукових ідей та ринкових можливостей.

Одним із найважливіших етапів у процесі комерціалізації є захист інтелектуальної власності. Без належного патентування та ліцензування наукові результати залишаються вразливими для копіювання, що знижує стимул підприємств інвестувати у їх розвиток. Тому інноваційні підприємства активно використовують механізми правового захисту, формуючи портфелі патентів і торгових марок, що стають не лише інструментом захисту, але й важливим нематеріальним активом [2-4].

Фінансування комерціалізації також має стратегічне значення. Для стартапів та малих інноваційних підприємств особливу роль відіграють венчурні інвестиції, бізнес-ангели, краудфандинг і грантові програми. Для більш зрілих підприємств – доступ до кредитних ресурсів і партнерські програми з великими корпораціями. У сучасних умовах формується ціла екосистема підтримки інновацій, у якій фінансові інструменти поєднуються з менторською та консалтинговою допомогою, що підвищує шанси на успішну комерціалізацію.

Практика показує, що успішна комерціалізація наукових результатів можлива лише за наявності ефективних бізнес-моделей, що означає, що підприємства повинні не просто створювати інноваційні продукти, а й розуміти, як вони будуть приносити прибуток, хто є цільовим споживачем, які канали збуту найефективніші. Тут важливу роль відіграє маркетинговий аналіз, тестування продуктів, створення прототипів і пілотних проектів [3-5].

Для України розвиток інноваційних підприємств через комерціалізацію наукових досліджень є стратегічно важливим завданням. У країні існує потужний науковий потенціал, але рівень його комерціалізації залишається низьким. Це зумовлено

як нестачею фінансування науки, так і слабким зв'язком між академічним середовищем і бізнесом. Проте останні роки демонструють позитивні тенденції: створюються інноваційні парки, бізнес-інкубатори, стартап-центри, що сприяють розвитку підприємництва на основі наукових розробок. Участь українських стартапів у міжнародних акселераційних програмах свідчить про високий потенціал інтеграції у глобальну інноваційну економіку [4-7].

Міжнародний досвід підтверджує, що саме комерціалізація науки є ключем до розвитку високотехнологічних галузей і формування економіки знань. Приклади США, Німеччини, Ізраїлю показують, як системна підтримка інноваційних підприємств створює умови для появи світових лідерів у сфері технологій. Для України запозичення цього досвіду є необхідною умовою прискорення економічної модернізації.

Таким чином, розвиток інноваційних підприємств через комерціалізацію результатів наукових досліджень є багатограним процесом, що охоплює правові, фінансові, організаційні та маркетингові аспекти. Його успіх залежить від здатності підприємств інтегрувати наукові ідеї у бізнес-моделі, формувати ефективні партнерства, забезпечувати захист інтелектуальної власності та залучати інвестиції. Для України це завдання має стратегічний характер, адже саме інноваційні підприємства можуть стати драйверами економічного зростання, модернізації промисловості та інтеграції у глобальну економіку знань.

Список використаних джерел:

1. Гнатенко І., Бебко С., Євсейцева О., Шіковець К., Квіта Г., Зось-Кіор М. Кон'юнктурний аналіз ринку відновлюваних джерел енергії України в контексті змін фінансових та економічних процесів. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024, № 5(58). С. 446-459.
2. Капранов М. А., Шаталов А. С. Вплив креативності мислення на розвиток інноваційного підприємництва. *Економіка і організація управління*. 2024. С. 142-152.
3. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіор М. В.,

Коваль В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023, № (23).

4. Галенко О. М., Максименко А. В. Драйвери та тенденції цифрової трансформації світової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023, № (8 (08)). С. 183-187.

5. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021, № 6(1). С. 290-297.

6. Левіт О. О. Структура інтелектуального капіталу сучасних інжинірингових сервісів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024, № (2 (74)). С. 53-59.

7. Яківченко А. М. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2023, № (26). С. 63-69.

Є. Коваль, здобувачка вищої освіти факультету менеджменту,
В. Кушнірук, к. е. н., доцент,
*Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-ТЕХНОЛОГІЙ У ФЕРМЕРСЬКИХ РОСЛИННИЦЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний розвиток аграрного сектору України та світу все більше орієнтується на інноваційні технології, що забезпечують підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і раціональне використання природних ресурсів. Одним із ключових напрямів модернізації фермерських господарств у рослинництві є впровадження smart-технологій, які поєднують цифрові інструменти, системи моніторингу, автоматизацію та аналіз великих даних. Вони дозволяють контролювати стан ґрунтів, прогнозувати врожайність, оптимізувати зрошення, вносити добрива та

засоби захисту рослин у точних дозах, що мінімізує екологічні ризики та сприяє сталому розвитку галузі.

Поняття smart-технологій у фермерських рослинницьких господарствах відображає комплекс сучасних цифрових і автоматизованих рішень, що спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізацію впливу людського фактору на результати аграрної діяльності. Smart-технології базуються на принципах точного землеробства, що передбачає збір, обробку та аналіз великих обсягів даних про стан ґрунту, посівів, кліматичні умови та шкідників. До таких технологій відносять сенсорні системи для контролю вологості й родючості ґрунту, дрони та супутникові системи дистанційного моніторингу, автоматизовані системи внесення добрив і захисту рослин, а також програмні комплекси для прогнозування врожайності і планування агротехнічних заходів. Основна особливість smart-технологій полягає в інтеграції цифрових даних у реальний виробничий процес, що дозволяє приймати швидкі та точні рішення, зменшувати витрати, підвищувати врожайність та забезпечувати сталий розвиток господарств. У контексті сучасного фермерства smart-технології розглядаються не лише як інструмент підвищення економічної ефективності, а й як засіб цифровізації аграрного сектору, що формує новий рівень управління рослинницьким виробництвом на основі даних і аналітики [1, с. 4].

Однак, впровадження smart-технологій у фермерських рослинницьких господарствах супроводжується низкою значних викликів:

- одним із ключових бар'єрів є високі фінансові витрати на придбання сучасного обладнання, програмного забезпечення, сенсорів, дронів та систем автоматизованого управління, що робить їх доступними переважно для середніх та великих господарств. Для малих фермерів ці інвестиції можуть бути надто обтяжливими, що стримує масштабне впровадження технологій;

- інтеграція smart-рішень вимагає високого рівня цифрової грамотності персоналу, підготовки кадрів та освоєння нових

методів роботи з даними, що часто стає проблемою у традиційних господарствах;

- третім викликом є необхідність адаптації наявної інфраструктури до нових технологій, зокрема модернізації систем зрошення, транспортування та обліку ресурсів;

- крім того, активне використання цифрових платформ передбачає питання безпеки даних, захисту від кібератак та збереження конфіденційності інформації про виробничі процеси;

- не менш важливим є й психологічний чинник: опір змінам з боку працівників і власників господарств може уповільнювати процес цифровізації;

- нарешті, ефективність smart-технологій безпосередньо залежить від точності збору даних та якості аналітики, тому технічні збої або неточності можуть призводити до помилкових управлінських рішень [2].

Незважаючи на ці виклики, сучасні дослідження та досвід європейських і українських господарств показують, що при правильному плануванні, фінансуванні та навчанні персоналу впровадження smart-технологій здатне значно підвищити продуктивність і сталий розвиток рослинницьких господарств.

Впровадження smart-технологій відкриває перспективи інтеграції аграрних господарств у глобальні цифрові платформи, що дозволяє оптимізувати логістику, прогнозувати ринок збуту та підвищувати конкурентоспроможність продукції на національному та міжнародному рівнях. Крім того, розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання у сільському господарстві створює можливості для автоматизованого прийняття управлінських рішень на основі великих даних, що дозволяє максимально знизити ризики та підвищити економічну ефективність. Важливим аспектом перспективного розвитку є й екологічна складова: завдяки точному використанню ресурсів і мінімізації хімічних навантажень на ґрунт та воду, smart-технології сприяють сталому веденню рослинництва та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь. Майбутнє фермерських господарств, що активно інтегрують smart-рішення, виглядає як високотехнологічне, ресурсоефективне та екологічно

безпечне, створюючи нові горизонти для розвитку агросектору [3, с. 92].

Отже, впровадження smart-технологій у фермерських рослинницьких господарствах є стратегічним напрямом розвитку сучасного аграрного виробництва, який поєднує економічну ефективність, цифровізацію процесів та сталий підхід до використання ресурсів. Smart-технології стають не просто інноваційним інструментом, а ключовим фактором модернізації рослинництва, що формує нову парадигму ефективного та сталого ведення фермерських господарств.

Список використаних джерел:

1. Бердін С. І., Оничко В. І. Смарт-технології в рослинництві: навчальний посібник. Суми, 2021. 124 с.
2. Смарт-технології в агроменеджменті: веб-сайт. URL: <https://blog.agrokebety.com/smart-tehnologii-v-agro-menedgменте-u>.
3. Унінець І.М. Smart-технології у глобальній екосистемі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 89-93.

К. Колотій, студентка 2 курсу, 1 групи
ОПП «Менеджмент підприємства»
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Сучасні виклики, пов'язані з повоєнним відновленням економіки України, зумовлюють особливу потребу у пошуку нових інструментів підвищення ефективності агропродовольчої сфери. Одним із ключових напрямів є розвиток стартап-ініціатив, які сприяють формуванню інноваційної екосистеми, стимулюють підприємницьку активність та здатні забезпечувати конкурентоспроможність аграрного бізнесу в умовах глобалізації.

Актуальність дослідження полягає в тому, що традиційні

форми аграрного бізнесу не завжди відповідають потребам швидкої адаптації до змін середовища. Агропродовольчі стартапи в Україні демонструють значний потенціал у сферах цифровізації агробізнесу, впровадження точного землеробства, розробки найкращих біотехнологій, екологічно безпечних рішень та нових логістичних моделей. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати значну ефективність використання ресурсів та знижувати ризики у виробництві й постачанні продукції.

У повоєнних умовах актуальним стає створення сприятливого середовища для підтримки агростартапів. Це передбачає:

- розробку державних програм фінансування та грантової підтримки;

- залучення міжнародних інвесторів і донорських організацій;

- розвиток бізнес-інкубаторів та акселераторів при закладах вищої освіти;

- інтеграцію українських стартапів у європейський та світовий ринки.

Окрему увагу слід приділити формуванню партнерств між університетами, аграрними підприємствами та органами влади. Така взаємодія легко забезпечить доступ до знань, технологій та ресурсів, що сприятиме сталому розвитку галузі.

Основними перспективними напрямками стартапів у агропродовольчій сфері є:

- агротехнології (точне землеробство, автоматизація виробничих процесів, smart-ферми);

- біотехнології та зелена енергетика (виробництво біопалива, екологічні рішення для зменшення викидів);

- цифрові платформи (маркетплейси для фермерів, системи моніторингу постачання);

- food-tech інновації (виробництво альтернативних продуктів харчування, розвиток органічного виробництва);

- логістичні стартапи (оптимізація транспортних маршрутів, інтеграція портової та залізничної інфраструктури);

- стартапи у сфері фінансових технологій (аграрні краудфандингові платформи, цифрові інструменти страхування врожаю).

Таким чином, стартап-ініціативи в агропродовольчій сфері є стратегічним інструментом повоєнного відновлення України. Вони не лише підсилюють інноваційний потенціал економіки, а й сприяють значному підвищенню продовольчої безпеки, розвитку експорту та інтеграції України у світове господарське середовище.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку агропродовольчої сфери. Київ, 2023. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
3. FAO. Innovation in agrifood systems: key trends and opportunities. Rome: FAO, 2022. URL: <https://www.thermofisher.com/ua/en/home/industrial/pharmabiopharma/gas-composition-analysis-biotech/bio-based-food-production.html>
4. StartupBlink. Global Startup Ecosystem Index 2024. URL <https://www.startupblink.com>.

О. Литвиненко, аспірант,
Р. Одинець, аспірант,
*Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна*

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА НАСЛІДКІВ ВОЄННИХ ДІЙ ДЛЯ ЕКОСИСТЕМ І ДОВКІЛЛЯ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Економічна оцінка наслідків воєнних дій для екосистем і довкілля України у контексті сталого розвитку є надзвичайно актуальною науковою та практичною проблемою, яка виходить далеко за межі традиційного аналізу економічних збитків. Сучасна війна, що триває на території України, завдала не лише масштабних руйнувань інфраструктури, втрат у промисловості та аграрному секторі, але й справила

катастрофічний вплив на природні ресурси, біорізноманіття, якість ґрунтів, води та повітря. Екологічні наслідки війни є багатовимірними, вони охоплюють як прямі руйнування екосистем, так і довгострокові зміни у природному середовищі, що формують нові ризики для сталого розвитку країни. Саме тому проведення комплексної економічної оцінки цих наслідків має ключове значення для розробки стратегії післявоєнного відновлення України та інтеграції принципів сталості у процеси реконструкції.

Насамперед варто наголосити, що воєнні дії супроводжуються масштабними руйнуваннями природного середовища. Вибухи, пожежі, використання важкої техніки та боеприпасів призводять до деградації ґрунтів, забруднення водних ресурсів, винищення лісів та зниження рівня біорізноманіття. Наприклад, знищення лісових масивів не лише погіршує стан екосистем, але й створює додаткові ризики для кліматичного балансу, оскільки зменшується здатність природних систем поглинати вуглекислий газ. Руйнування промислових об'єктів та складів з небезпечними речовинами призводить до витоків токсичних сполук у довкілля, що має довготривалі негативні наслідки для здоров'я населення та продуктивності аграрних земель.

З економічної точки зору, ці екологічні втрати можуть бути оцінені через систему інтегральних показників, які враховують прямі та непрямі витрати. Прямі витрати охоплюють вартість відновлення зруйнованих екосистем, рекультивації земель, очищення водних ресурсів, відновлення лісів та зелених насаджень. Непрямі витрати включають зниження продуктивності аграрного виробництва через деградацію ґрунтів, втрати від зменшення рибних запасів у водоймах, зростання витрат на охорону здоров'я через погіршення якості повітря та води. У сукупності ці витрати створюють значний тиск на державний бюджет та уповільнюють процеси економічного відновлення [1-4].

Важливим напрямом економічної оцінки є аналіз впливу війни на природоохоронні території та заповідники. Україна має унікальні природні комплекси, які виконують не лише екологічні, але й економічні функції, пов'язані з рекреацією,

туризмом, збереженням генетичних ресурсів. Руйнування цих територій означає втрату потенційних доходів у майбутньому та зменшення можливостей для розвитку зеленого туризму і біоекономіки. Таким чином, економічна оцінка повинна враховувати не лише поточні збитки, але й упущені вигоди, що виникають через руйнування природного капіталу.

Особливе значення має оцінка довгострокових наслідків воєнних дій для сталого розвитку. Забруднення ґрунтів важкими металами та вибуховими речовинами може зберігатися протягом десятиліть, знижуючи продуктивність сільського господарства і створюючи загрози для продовольчої безпеки. Забруднення водних об'єктів впливає на якість питної води, що підвищує ризики для здоров'я населення і потребує значних інвестицій у системи очищення. Погіршення стану повітря внаслідок пожеж та руйнування промислових об'єктів також матиме довготривалий вплив, зумовлюючи зростання кількості респіраторних захворювань та зниження продуктивності праці [3-6].

У контексті сталого розвитку економічна оцінка наслідків воєнних дій повинна враховувати триєдиний підхід: економічний, соціальний та екологічний виміри. Це означає, що поряд із прямими економічними збитками потрібно враховувати соціальні втрати – погіршення якості життя, зростання рівня захворюваності, втрату доступу до чистої води та продовольства. Екологічні втрати мають бути оцінені через показники зменшення біорізноманіття, деградації екосистем, підвищення вразливості до кліматичних змін. Тільки комплексний підхід дозволить сформулювати адекватну стратегію післявоєнного відновлення, яка відповідатиме цілям сталого розвитку.

Оцінюючи економічні наслідки війни для довкілля, слід також враховувати міжнародний контекст. Україна є стороною численних міжнародних угод у сфері охорони довкілля та кліматичних змін, тому відновлення зруйнованих екосистем повинно здійснюватися відповідно до цих зобов'язань. Зазначене відкриває можливості для залучення міжнародної фінансової допомоги, інвестицій у зелені технології та партнерства з міжнародними організаціями. Економічна оцінка

екологічних збитків є важливим інструментом для обґрунтування потреби у такій допомозі та формування ефективної політики відновлення [5-7].

Водночас важливо наголосити, що економічна оцінка наслідків воєнних дій для довкілля має не лише відновлювальний, але й превентивний характер. Вона дозволяє визначати пріоритетні напрями екологічної політики, розробляти програми запобігання подальшій деградації довкілля та інтегрувати екологічні аспекти у всі сфери економічної діяльності. Для України це означає необхідність переходу до моделі сталого розвитку, де відновлення економіки поєднується з відновленням природного середовища.

Таким чином, економічна оцінка наслідків воєнних дій для екосистем і довкілля України у контексті сталого розвитку є комплексним процесом, що охоплює аналіз прямих і непрямих витрат, довгострокових екологічних та соціальних наслідків, а також міжнародних аспектів відновлення. Вона є основою для формування ефективної стратегії післявоєнної реконструкції, що має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, інтеграції екологічних стандартів та інноваційних підходів. Такий підхід дозволить не лише подолати наслідки війни, але й створити передумови для формування нової економічної моделі України, яка базується на відповідальному використанні природних ресурсів, збереженні екосистем та забезпеченні високої якості життя для нинішніх і майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Ломачинська І., Чуркіна І., Войцеховська А. Трансформація бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021, №20(3 (49)).

2. Hnatenko I., Bebeko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024, №5(58). С. 446-459.

3. Kuksa I. M., Hnatenko I. A., Kolomoiets Yu. O. and

Mykhailov S. V. (2021), “Modeling of state priorities of management in the conditions of globalization: Financial, technical technological and resource aspects”, *Economies’ Horizons*, no. 1(16), pp. 14-21.

4. Gryshko V., Zos-Kior M., & Zerniuk O. (2018). Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.2). С. 131-134.

5. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019, № 23 (1). С. 61-64.

6. Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. Л. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024, № (1). С. 58-64.

7. Зось-Кіор М. В. Використання моделей при прогнозуванні ефективності управління національними земельними ресурсами. *Вісник Сумського національного аграрного університету: зб. наук. пр. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015, № 8 (65). С. 224-229.

В. Медвідь, д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки та публічного управління,
В. Лубенець, аспірант,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ЗЕМЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ, ЕКОЛОГІЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ

Відкриття ринку землі в Україні з 1 липня 2021 р. стало ключовим етапом земельної реформи, спрямованої на підвищення економічної ефективності аграрного сектору та забезпечення сталого розвитку. Проте у лютому 2022 р. та введення воєнного стану ускладнили його функціонування, створивши економічні (зниження інвестицій, логістичні проблеми) та екологічні (мінування, деградація ґрунтів,

забруднення) виклики. Екологічні наслідки війни, зокрема необхідність рекультивації земель, суттєво обмежують ринкову активність і вимагають ефективного публічного управління. Метою цих тез є аналіз ролі публічного управління у забезпеченні функціонування ринку землі в Україні в умовах війни через економічні стимули, екологічні обмеження, зокрема рекультивацию, та правове регулювання, з акцентом на принципи сталого розвитку.

Воєнний стан суттєво вплинув на економічні аспекти ринку землі. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2022–2023 рр. експорт зернових скоротився на 13% через блокаду портів, що зменшило доходи аграріїв та їхню здатність інвестувати у земельні ресурси [1]. Проте у 2024 р. ринок землі демонструє відновлення: середня ціна землі зросла на 21% до 46 678 грн за гектар, а кількість угод збільшилася на 34% порівняно з 2023 р. Найбільше угод укладено в Полтавській (60 360 га) та Дніпропетровській (58 869 га) областях, що свідчить про вищу економічну активність у безпечних регіонах [2].

Публічне управління впроваджує економічні стимули. Програма "Доступні кредити 5-7-9%" у 2023 р. профінансувала проекти на 2 млрд грн, у 2024 р. – на 2,5 млрд грн, що сприяло укладенню 10 000 нових угод у безпечних регіонах, таких як Полтавська та Вінницька області [1]. Звільнення від податку на додану вартість для малих та середніх фермерських господарств при купівлі земель сільськогосподарського призначення у 2022 р. забезпечило укладення 36 590 угод на площу 66 631 га, а у 2023 р. зростання угод склало 15% [2]. Світовий банк у 2023 р. виділив 500 млн дол. США на програми підтримки аграріїв, які інвестують у сучасні технології та екологічно безпечне виробництво. У 2024 році Європейський Союз додатково надав 200 млн євро на гранти для фермерів, що сприяло відновленню сільгоспвиробництва в західних областях [3].

Ці інструменти частково компенсують економічні втрати, але воєнні ризики, такі як руйнування інфраструктури та нестабільність ринків, вимагають створення страхових фондів для інвесторів. У 2024 р. Світовий банк запропонував пілотну програму страхування воєнних ризиків для аграрного сектору на

100 млн дол. США, яку планується розширити до 200 млн дол. США у 2025 р. [3].

Екологічні наслідки війни створюють серйозні обмеження для ринку землі, знижуючи продуктивність сільгоспугідь та їх ринкову привабливість. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, станом на серпень 2024 р. збитки довкіллю оцінюються у 2,5 трлн грн, з яких 845 млрд грн припадає на забруднення та засмічення земель [4]. За оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), 5 млн га сільськогосподарських земель (20% від загальної площі) забруднені вибухонебезпечними предметами. У Херсонській та Запорізькій областях до 30% земель непридатні для обробітку через міни. За даними ДСНС, станом на жовтень 2023 р. від мін постраждали 559 осіб, зокрема 68 дітей [5].

Підри́в Каховської ГЕС у червні 2023 р. затопив 10 тис. га сільгоспугідь, спричинивши втрату родючості та забруднення хімічними речовинами (нафтопродуктами, пестицидами). Пожежі, спричинені бойовими діями, знищили родючий шар ґрунтів на 23,4 млн га, що призвело до викидів 230 млн т. CO₂-еквіваленту, за оцінками "Екодії" [6].

Обстріли промислових об'єктів, як-от завод "Планета Пластик" в Ірпені (березень 2022 р.), спричинили викиди токсичних речовин (ртуть, важкі метали), які осідають на ґрунтах, знижуючи їх продуктивність. Фізичні пошкодження ґрунтів (воронки, сліди техніки) оцінюються у 39,6 млн дол. США [7].

Рекультивація земель є ключовим інструментом відновлення для повернення земель у сільськогосподарський обіг та підвищення їх ринкової цінності. За даними Держекоінспекції, загальна площа пошкоджених територій перевищує 150 тис. км², а повне відновлення родючості може тривати до 30 років [8].

У 2023 р. уряд спільно з ФАО виділив 100 млн дол. США на розмінування земель. У Харківській області пілотний проект із розмінування охопив 500 га, де застосовувалося вирівнювання поверхні, видалення уламків і нанесення родючого шару ґрунту товщиною 20–30 см. У 2024 р. планується очистити 750 га в Херсонській області за підтримки Данії (15 млн дол. США). За оцінками Київської школи економіки, повне розмінування 5 млн

га коштуватиме 436 млн дол. США, з річним планом очищення 1 млн га до 2027 р. за фінансування 150 млн дол. США щорічно [7].

У 2024 р. в Полтавській області залужено та заліснено 200 га земель енергетичними рослинами (міскантус, верба), що зменшує ерозію та сприяє відновленню ґрунтового покриву. У Київській області за підтримки UNEP (50 млн дол. США у 2024 р.) рекультивовано 100 га земель, забруднених ртутьвмісними відходами, шляхом висадки багаторічних трав та фітомеліорації. У 2025 році планується залучити 20 млн дол. США від ФАО для залуження 300 га в Чернігівській області [5].

Держгеокадастр у 2023 р. за допомогою геоінформаційних систем (ГІС) ідентифікував 500 тис. га для пріоритетної рекультивації в Харківській та Херсонській областях. У 2024 р. ГІС-моніторинг розширено на Сумську область, що дозволило виявити 200 тис. га забруднених земель. У 2025 р. планується охопити 1 млн га (20% земель) [2].

У 2023 р. громади Херсонської області спланували рекультивацію 300 га земель, застосовуючи методи нульової обробки ґрунтів для зменшення витрат на 20%. У 2024 р. громади Полтавської області розпочали заліснення 50 га деградованих земель за підтримки місцевих бюджетів (5 млн грн) [2].

Правове регулювання забезпечує стабільність ринку землі в умовах війни. ЗУ "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення" (2020 р.) створив основу для ринку, але воєнний стан потребує адаптації законодавства. У 2022 р. тимчасове закриття державних реєстрів призупинило угоди, а в прифронтових зонах (Херсонська, Запорізька області) продаж земель обмежено через безпекові ризики, що скоротило кількість угод на 40% порівняно з 2021 р. За даними Мін'юсту, 15% угод у 2022 р. не завершилися через втрату документів або відсутність доступу до реєстрів [9].

Варто зауважити, що узгодження українського законодавства з нормами Європейської Зеленої угоди сприяє залученню інвестицій для відновлення земельного фонду. У 2024 р. ЄС виділив 50 млн євро на підтримку цифровізації земельних реєстрів, що підвищило прозорість ринку [3].

Ці заходи спрямовані на захист прав землевласників та

забезпечення прозорості ринку, але потребують подальшого вдосконалення, зокрема через спрощення процедур у прифронтових регіонах та залучення міжнародного досвіду.

Публічне управління ринком землі в умовах війни вимагає інтеграції економічних стимулів, екологічних обмежень та правового регулювання для забезпечення сталого розвитку. Економічні інструменти, зокрема програма "Доступні кредити 5-7-9%" (2,5 млрд грн у 2024 р.) та гранти Світового банку (500 млн дол. США) і ЄС (200 млн євро), підтримують аграріїв, але потребують створення страхового фонду на 200 млн дол. США до 2026 року для зниження воєнних ризиків. Екологічні виклики, такі як мінування 5 млн га земель, деградація 23,4 млн га та викиди 230 млн тонн CO₂-еквіваленту, вимагають масштабної рекультивації: розмінування 1 млн га до 2027 року за 150 млн дол. США щорічно, залуження 500 га щорічно в безпечних регіонах (20 млн дол. США у 2025 році, наприклад, 200 га в Полтавській області у 2024 році), ГІС-моніторинг 1 млн га до 2026 року. Правове регулювання вдосконалюється через цифровізацію земельного кадастру (70% аукціонів у 2024 році), спрощення процедур підтвердження права власності (зменшення незавершених угод до 5% у 2025 році) та гармонізацію з нормами ЄС (50 млн євро у 2024 році). Координація з ФАО та UNEP (150 млн дол. США у 2026 році) та залучення громад до планування рекультивації (500 га у Херсонській області до 2026 року) дозволять відновити 10% земельного фонду до 2030 року, підвищивши економічну привабливість ринку землі після війни.

Список використаних джерел:

1. Звіт про функціонування ринку землі. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Київ: М-во аграр. політики, 2024. 45 с.
2. Дані про земельні угоди в умовах воєнного стану. Держгеокадастр. Київ: Держгеокадастр, 2023. 30 с.
3. Звіт про підтримку аграрного сектору України. Світовий банк. Вашингтон: World Bank, 2023. 60 с.
4. Оцінка збитків довкіллю від війни. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Київ: М-во захисту довкілля, 2024. 50 с.

5. Вплив війни на сільське господарство та засоби до існування сільського населення в Україні. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). Рим: FAO, 2022. 40 с.

6. Вплив російської війни в Україні на клімат, 24 лютого 2022 – 23 лютого 2025. Екодія. Київ: Екодія, 2025. 35 с.

7. Аналітика ринку землі в Україні. Інститут Київської школи економіки. Київ: KSE, 2022. 25 с.

8. Київська міська цільова програма екологічного благополуччя 2022–2025. Київ: КМДА, 2022. 20 с.

9. Статистика незавершених угод із землею. Міністерство юстиції України. Київ: Мін'юст, 2022. 10 с.

О. Помаз, к.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ФОРМУВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ КЛАСТЕРІВ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОВІДНОСИН ТРІАДИ «ВЛАДА- БІЗНЕС-ГРОМАДА»

Ефективна взаємодія між органами влади, бізнесом та місцевими громадами є фундаментальним елементом для успішного формування та сталого розвитку агропромислових кластерів. Враховуючи цю необхідність, нами була розроблена Модель ефективної взаємодії тріади «Влада-бізнес-громада» спеціально для цілей розвитку агропромислових кластерів (рис. 1).

Модель є адаптацією концепції «потрійної спіралі» (Triple Helix), де традиційний фокус на взаємодії «держава-університет-бізнес» розширюється за рахунок активного включення громади як рівноправного актора. У контексті агропромислових кластерів, громада відіграє ключову роль як джерело трудових ресурсів, споживач, носій місцевих знань та бенефіціар соціальних та екологічних змін.

Графічне зображення виконано у форматі трьох пересічних кіл, кожне з яких представляє одного з ключових акторів тріади: «Влада», «Бізнес» та «Громада». Такий підхід підкреслює їхню рівноправність та взаємопроникний характер відносин, що є фундаментом синергетичного ефекту.



Рис. 1. Модель ефективної взаємодії триади «Влада-Бізнес-Громада» для розвитку агропромислових кластерів

Елемент Влада (органи державної та місцевої влади) символізує роль регулятора, стратегічного планувальника та провайдера інфраструктурної й фінансової підтримки.

Елемент Бізнес (підприємства, фермерські господарства, супутні галузі) уособлює рушійну силу економічного зростання, інновацій, виробництва та інвестицій.

Елемент Громада (територіальні громади, міське населення, громадські організації, освітні заклади) відображає значення людського капіталу, соціальної підтримки, контролю, а також носія місцевих знань та суспільного запиту.

Кожна зона перетину двох кіл (наприклад, Влада-Бізнес, Бізнес-Громада, Влада-Громада) ілюструє сфери безпосередньої двосторонньої взаємодії, де відбувається обмін ресурсами,

інформацією та спільна реалізація певних ініціатив. Центральна зона перетину (ядро моделі) всіх трьох еліпсів, є найбільш значущою. Вона символізує ефективну взаємодію та синергію між владою, бізнесом та громадою. Саме тут відбувається концентрація зусиль, консолідація ресурсів та формування спільного бачення, що веде до сталого розвитку агропромислових кластерів. Вона є серцем кластерної екосистеми, де генеруються інновації та створюється додана вартість.

Вважаємо, що впровадження наведеної моделі дасть позитивні результати для бізнесу (підвищення конкурентоспроможності, доступ до інновацій, зниження витрат, розширення ринків, покращення репутації), для влади (зростання економіки регіону, збільшення податкових надходжень, створення нових робочих місць, підвищення інвестиційної привабливості, зменшення соціальної напруги), для громади (покращення якості життя, створення робочих місць, доступ до якісних соціальних послуг, розвиток інфраструктури, збереження довкілля, підвищення рівня довіри до влади та бізнесу), для кластеру в цілому(стійкий розвиток, синергетичний ефект, формування позитивного іміджу, здатність ефективно реагувати на виклики).

Список використаних джерел:

1. Лазебник Л. Л., Соколова О. М. Модель Triple Helix як інструмент підвищення інноваційної складової діяльності індустриальних парків. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Ірпінь, 31 травня 2024 р. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 628 с. С. 197-201.

2. Мельничук Л. М. Принцип децентралізації влади як ключовий вектор модернізаційних перетворень у системі державного управління соціальним розвитком регіонів. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 7-8. С. 77-84. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_7-8_12

3. Чикаренко І. А. Підхід до управління інноваційним розвитком на основі моделі потрійної спіралі. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2014. № 1 (45). С. 54-62.

URL : <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-1-2014?id=1653>.

4. Hulse J. H. Sustainable Development at Risk: Ignoring the Past. New Delhi: Cambridge University Press India Pvt. Ltd. Ottawa: International Development Research Centre, 2007. 390 p.

В. Роговенко, здобувачка вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

КАТЕГОРІЯ «РЕГІОН» ОХОПЛЮЄ НЕ ЛИШЕ АДМІНІСТРАТИВНІ, А Й СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ МЕЖІ ТЕРИТОРІЇ

Поняття «регіон» розглядається з різних точок зору, тому є різноманітним та дискусійним. Регіон є цілісним утворенням і як об'єкт дослідження у науці сформувався доволі давно. Його теоретичний базис є досить міцним, що стало результатом ґрунтовних досліджень науковців, які вивчали проблеми регіональної економіки з економічної, екологічної, географічної, адміністративної та етнічної перспектив.

Соціально-економічна сутність регіону визначає його як територію, у межах якої здійснюється виробництво, розподіл, обмін і споживання благ та послуг. Важливою ознакою регіону є міцні внутрішні економічні зв'язки, що роблять його відносно самодостатнім у межах національної економічної системи [2]. Водночас соціокультурний аспект передбачає наявність у регіону специфічних культурних рис – традицій, мови, етнічного складу, релігійних особливостей, що формують менталітет населення та забезпечують його відмінність від інших територій [3].

Історичний контекст також має важливе значення у визначенні регіону. У документах політичних партій і рухів історичні регіони – території, виділювані не тільки за просторово-географічною ознакою, але й, головним чином, за культурно-історичними характеристиками. Природні регіони розглядаються як історично сформовані цілісні територіальні утворення, які відрізняються особливостями етнічного й конфесіонального складу населення, специфікою господарського укладу, побутових традицій [2].

В умовах глобалізації регіони почали брати активну участь у

встановленні міжнародних зв'язків, вирішенні міжнародних проблем, претендують на роль повноцінних суб'єктів міжнародних відносин на рівні з національними. Це свідчить про розширення їхнього функціонального значення та вихід за межі суто адміністративної ролі [2; 3].

Отже, категорія «регіон» охоплює значно ширший зміст, ніж лише адміністративно-територіальні межі. Він виступає не тільки як елемент управлінської структури держави, а й як простір із власними соціокультурними, економічними та історичними особливостями. Регіон визначається внутрішніми економічними зв'язками, що формують його господарську самодостатність, а також унікальними культурними рисами, які відображають традиції, мову, релігію та менталітет населення. Таким чином, регіон є комплексною категорією, що поєднує адміністративні, соціокультурні й економічні виміри, забезпечуючи цілісність та ідентичність певної території.

Список використаних джерел:

1. Буколова В. В. Регіон як комплексне соціально-економічне утворення. Вісник Полтавського національного технічного університету. 2017. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2902/1/Буколова.pdf>
2. Власов В. Г. Поняття регіону як актора сучасних міжнародних зв'язків. Грані. 2015. № 3 (119). С. 28-34.
3. Возняк Г. В. Регіон у системі суспільних відносин: теоретичні аспекти. Регіональна економіка. 2015. № 3. С. 34-45. URL: http://ird.gov.ua/pe/re201503/re201503_034_VoznyakHV.pdf.

Д. Сліпко-Кривуца, аспірант,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна*

ФЕРМЕРСТВО І КООПЕРАЦІЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ У ЛАНЦЮГИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

Фермерство в Україні є важливим сектором аграрної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість сільського населення та розвиток територіальних громад. Проте

потенціал фермерських господарств обмежений через маломасштабність виробництва, слабкий доступ до ринків збуту, низький рівень інвестицій та технологічне відставання. Одним із найбільш ефективних інструментів подолання цих обмежень виступає кооперація, яка дозволяє інтегрувати фермерів у сучасні ланцюги створення вартості (ЛСВ), забезпечуючи їм стабільний збут, зниження транзакційних витрат та зростання доходів.

Фермерські господарства створюють основу для диверсифікації аграрного виробництва, особливо у сегментах нішевих культур, органічного землеробства та тваринництва дрібного масштабу. Вони мають значний соціальний ефект – сприяють зайнятості на селі, збереженню традицій, формуванню людського та соціального капіталу. Проте їхній вплив на внутрішній та зовнішній ринки залишається недостатнім через брак ресурсів і обмежений доступ до інфраструктури.

За оцінками експертів, частка фермерських господарств у валовому виробництві агропродукції становить близько 8–10 %, однак у нішевих сегментах вони займають ключові позиції. Саме тому інтеграція у ЛСВ може стати важливим інструментом їхнього зростання та зміцнення конкурентних позицій.

Кооперація у фермерстві виконує багатогранну роль, забезпечуючи одночасно економічні, ринкові, інноваційні та соціальні переваги. Вона сприяє зниженню витрат завдяки спільним закупівлям техніки, матеріалів і засобів виробництва, що особливо важливо для дрібних та середніх господарств. У ринковому вимірі кооперативи створюють можливості для ефективнішого виходу на оптові ринки, співпраці з мережами супермаркетів та інтеграції в експортні канали, що підвищує конкурентоспроможність фермерської продукції. Інноваційний аспект кооперації полягає у спільному впровадженні сучасних технологій, цифрових платформ і систем точного землеробства, що відкриває доступ до більш ефективних методів господарювання. Водночас кооперація має важливе соціальне значення – вона зміцнює взаємну довіру в громадах, створює нові робочі місця та сприяє розвитку соціальної інфраструктури, забезпечуючи комплексний вплив на сталий розвиток сільських територій.

За дослідженнями І. Свиноуса [1], саме кооперативна модель

дозволяє фермерам об'єднувати ресурси й отримувати доступ до ЛСВ, які в індивідуальному форматі залишаються недосяжними.

Концепція ланцюгів створення вартості передбачає інтеграцію виробничих, логістичних, переробних і торговельних процесів у єдину систему. Для фермерів це означає можливість не лише виробляти сировину, а й брати участь у наступних етапах - зберіганні, переробці, пакуванні, дистрибуції.

В українських реаліях інтеграція фермерських господарств у ланцюги створення вартості забезпечує низку суттєвих переваг. По-перше, вона відкриває доступ до сучасних каналів збуту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, що розширює можливості реалізації продукції. По-друге, фермери отримують шанс підвищити рівень доданої вартості завдяки розвитку власної переробки та створенню продуктів із вищим ступенем готовності. Важливою перевагою є і зменшення залежності від посередників, що дозволяє виробникам отримувати справедливішу ціну за свою продукцію. Окрім того, інтеграція сприяє формуванню брендovаних товарів, зокрема органічних продуктів чи продукції з географічними зазначеннями, що підвищує їхню конкурентоспроможність та привабливість для споживачів.

Як зазначає О. Дудника, інтеграція у ЛСВ дозволяє трансформувати фермерські господарства з «сировинних виробників» у повноцінних учасників продовольчих ланцюгів, що відповідають вимогам ринку ЄС [2].

Попри значний потенціал, розвиток фермерської кооперації в Україні стикається з низкою серйозних викликів. Однією з головних перешкод є низький рівень довіри між сільськогосподарськими виробниками, що ускладнює створення ефективних форм співпраці [3]. Водночас бракує належної правової та фінансової підтримки, яка б забезпечила стабільне функціонування кооперативів. Додатковою проблемою є слабкий розвиток інфраструктури, зокрема нестача сучасних елеваторів, холодильних потужностей і логістичних центрів, без яких кооперація не може повноцінно розвиватися. Також фермери відчувають обмежений доступ до кредитних і страхових інструментів, що знижує їхні можливості для інвестицій та зменшення ризиків. Нарешті, дрібні виробники часто

залишаються поза сталими експортними каналами, що обмежує їхні шанси на інтеграцію у міжнародні ринки та отримання справедливої ціни за продукцію.

Успішна інтеграція фермерів у ЛСВ дозволить не лише збільшити їхні доходи, а й забезпечити соціально-економічний розвиток сільських територій.

Фермерство в Україні має значний потенціал для розвитку, однак його реалізація можлива лише за умови активного впровадження кооперативних форм організації та інтеграції у сучасні ланцюги створення вартості. Кооперація виступає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності, диверсифікації доходів і зміцнення продовольчої безпеки. У післявоєнний період цей підхід набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє поєднати економічні, соціальні та інноваційні чинники розвитку аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Свиноус І., Гаврик О., Биба В. Методичні підходи до типологізації фермерських господарств. *Економічний дискурс*. 2020. № 1. С. 105-116.
2. Дудник О. С. Перспективи розвитку фермерства в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 92-97.
3. Ожелевська Т., Поплавський В. Я. Фермерство в Україні: перспективи розвитку. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 942-948.

І. Хилько, ст. викладач,
О. Легін, здобувач вищої освіти,
*Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

ТОКЕНІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Післявоєнна відбудова аграрного сектору України потребуватиме не лише фізичного відновлення, а й масштабного фінансування, відбудови логістичних ланцюгів та підвищення прозорості в системі постачання. Для забезпечення цих процесів важливо знайти нові інструменти залучення інвестицій, особливо

для малих і середніх агропідприємств.

Одним із таких інструментів може стати токенизація – процес цифрового перетворення реальних активів на токени, які можна обмінювати та продавати. У сільському господарстві це можуть бути земля, врожай або інші матеріальні активи. Завдяки цьому активи стають доступними для торгівлі, що підвищує їх ліквідність і привабливість для інвесторів.

Ключовою перевагою токенизації є можливість поділу активу на дрібні частки, що відкриває шлях до участі в інвестиціях ширшому колу осіб, від великих інституцій до окремих домогосподарств. Зниження бар'єру входу сприяє залученню більшої кількості інвесторів і формує передумови для розвитку вторинного ринку, що, у свою чергу, ще більше покращує ліквідність токенизованих активів.

Окрім внутрішнього ринку, токенизація відкриває можливості для транскордонних інвестицій. Це особливо актуально, враховуючи велику кількість українців, які перебувають за кордоном. Залучення коштів від іноземних партнерів сприяє диверсифікації джерел фінансування та підвищенню рівня довіри завдяки прозорості транзакцій і відсутності можливості їх підробки [1].

Міжнародний досвід підтверджує потенціал даного інструменту, зокрема компанія Agrotoken із Аргентини змогла залучити понад 30 млн. дол. США завдяки токенизації сої, кукурудзи та пшениці. В Африці проєкти One Million Avocados та Project Mocha токенизували дерева, надаючи інвесторам частку в прибутках від майбутнього врожаю, а фермери отримують миттєве фінансування на розвиток господарства [2].

В Україні токенизація також знаходить практичне застосування. Яскравим прикладом є проєкт української корпорації AgroGloryTime, яка у 2022 році створила токен AGTI, забезпечений реальними активами агробізнесу AgroGloryTime. Вона дозволила компанії залучити мільйони доларів США на будівництво сучасних тепличних комплексів [3].

Попри переваги, токенизація має і низку обмежень. Основна проблема полягає у відсутності чіткої регуляторної бази в Україні щодо обігу віртуальних активів. Також ризик нестабільності вартості токенів може негативно вплинути на привабливість

цього інструменту для інвесторів [4].

Щоб мінімізувати ризики, аграрним проєктам варто орієнтуватися на токенизацію, що базується на стейблкоїнах – криптовалютах, вартість яких прив'язана до стабільних активів. Це дозволить уникнути значних коливань ціни токена. Водночас, надзвичайно важливо забезпечити чітке юридичне оформлення токенів з урахуванням прав власників, правил обігу та механізмів захисту інвесторів [5].

Отже, токенизація має потенціал стати потужним фінансовим інструментом для підтримки розвитку аграрних стартапів та модернізації сільського господарства. Розглянуті приклади свідчать про можливість ефективного залучення капіталу завдяки використанню цифрових технологій. А для досягнення сталого результату важливо враховувати наявні виклики та працювати над створенням сприятливого нормативного середовища.

Список використаних джерел:

1. Токенизація реальних активів як потужний інструмент відновлення України: інтерв'ю з к.е.н., доценткою КІБіТ Мариною Рябокін - Fintech Insider. Fintech Insider - Дізнавайся першим. URL: <https://fintechinsider.com.ua/tokenizacziya-realnyh-aktyviv-yak-potuzhnyj-instrument-vidnovlennya-ukrayiny-intervyu-z-k-e-n-doczentkoyu-kibit-marynoyu-ryabokin/> (дата звернення: 13.09.2025).

2. Njenga N. Real life yield farming: How tokenization is transforming lives in Africa. Cointelegraph Magazine. URL: <https://cointelegraph.com/magazine/tokenization-projects-transforming-farmers-lives-africa/> (дата звернення: 13.09.2025).

3. AGRO GLORY TIME. Sevlushfoods. URL: <https://sevlushfoods.com/> (дата звернення: 13.09.2025).

4. Klimovych S. ADVANTAGES AND DISADVANTAGES TOKENIZATION FOR ENTERPRISES. Herald UNU. International Economic Relations And World Economy. 2024. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-15> (дата звернення: 13.09.2025).

5. What Is a Stablecoin? Binance Academy. URL: <https://academy.binance.com/uk-UA/articles/what-is-a-stablecoin> (дата звернення: 13.09.2025).

З. Шацька, д.е.н., професор, професор кафедри економіки,
О. Живко, аспірант,
*Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

СТАРТАПИ І СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Стартапи і стратегічні рішення у сфері сталого розвитку: досвід України та світу є надзвичайно актуальною темою, яка поєднує питання підприємництва, інновацій та глобальних викликів сучасності. У ХХІ столітті світова економіка переживає перехід від моделі, орієнтованої виключно на фінансові результати, до парадигми, що враховує соціальні, екологічні та етичні чинники. У цьому контексті стартапи стають особливим елементом економічних систем, адже вони мають гнучкість, інноваційність і здатність швидко реагувати на зміни, що робить їх природними агентами сталого розвитку.

Сталий розвиток визначається як модель, у якій задоволення потреб нинішнього покоління не ставить під загрозу можливості майбутніх поколінь. Для бізнесу це означає інтеграцію трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Великі корпорації мають більше ресурсів для реалізації стратегій сталості, але саме стартапи завдяки своїй мобільності, інноваційному підходу та готовності експериментувати стають першопрохідцями у впровадженні нових бізнес-моделей, що поєднують прибутковість із соціальною та екологічною користю [1-4].

У світовій практиці можна навести чимало прикладів, коли стартапи стали драйверами сталих змін. Наприклад, компанії у сфері відновлюваної енергетики пропонують нові рішення для сонячної та вітрової генерації, забезпечуючи доступність енергії для віддалених регіонів. У сфері циркулярної економіки стартапи створюють бізнес-моделі, засновані на повторному використанні матеріалів, переробці відходів та мінімізації споживання ресурсів. В аграрному секторі з'являються інноваційні компанії, які впроваджують технології точного землеробства, зменшують використання добрив і пестицидів, тим самим знижуючи негативний вплив на довкілля.

Стратегічні рішення стартапів у сфері сталого розвитку часто пов'язані з пошуком інноваційних джерел фінансування. Оскільки традиційні інвестори орієнтовані на швидку окупність проєктів, стартапи, що реалізують соціальні чи екологічні ініціативи, шукають альтернативні шляхи залучення капіталу: краудфандинг, імпакт-інвестиції, грантові програми міжнародних організацій. Зазначене створює нові фінансові екосистеми, які підтримують розвиток підприємництва, орієнтованого на сталість [3-6].

Український досвід у цій сфері є водночас унікальним і складним. З одного боку, війна створила величезні виклики для економіки, бізнесу та екології, з іншого – стимулювала пошук нових рішень і розвиток інновацій. Українські стартапи дедалі частіше орієнтуються на міжнародні стандарти сталого розвитку, інтегруючи у свою діяльність екологічні та соціальні ініціативи. Зокрема, у сфері енергетики з'являються стартапи, що пропонують рішення для підвищення енергоефективності та використання альтернативних джерел енергії. У сільському господарстві поширюються технології точного землеробства та біоінновацій, що дозволяють підвищувати продуктивність без шкоди для довкілля. У сфері цифрових технологій українські стартапи створюють інструменти для моніторингу екологічного стану, підвищення прозорості бізнесу та розвитку соціальних ініціатив.

Важливим чинником є державна та міжнародна підтримка. Програми Європейського Союзу, Світового банку, ООН націлені на підтримку стартапів, які працюють у сфері сталого розвитку. Для України участь у таких програмах відкриває нові можливості інтеграції у глобальні ринки, доступу до інвестицій і технологій. Зазначене також створює умови для поширення кращих практик сталого бізнесу, які вже успішно функціонують у країнах ЄС та США [4-7].

Стратегічні рішення у сфері сталого розвитку для стартапів в Україні мають ґрунтуватися на кількох ключових підходах. По-перше, це орієнтація на інноваційні продукти та послуги, які вирішують конкретні соціальні чи екологічні проблеми. По-друге, використання цифрових технологій як інструменту оптимізації бізнес-процесів та підвищення прозорості. По-третє,

активна інтеграція у міжнародні ринки через партнерства, акселераційні програми та участь у глобальних ініціативах.

Таким чином, стартапи відіграють надзвичайно важливу роль у впровадженні стратегічних рішень у сфері сталого розвитку як у світі, так і в Україні. Вони демонструють, що бізнес може бути не лише прибутковим, але й соціально корисним та екологічно відповідальним. Досвід України, незважаючи на складні умови, свідчить про високий потенціал стартапів у відбудові економіки, формуванні нової моделі розвитку та інтеграції у глобальне інноваційне середовище. Перспективи цього процесу визначаються не лише ресурсами та підтримкою, але й стратегічними рішеннями менеджменту стартапів, їхньою готовністю до експериментів і здатністю швидко адаптуватися до нових викликів.

Список використаних джерел

1. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємництві України. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2020, № (58). С. 15-21.
2. Шимановська-Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022, № 1. С. 117-124.
3. Kuksa I. M., Hnatenko I. A., Kolomoiets Yu. O. and Mykhailov S. V. (2021), “Modeling of state priorities of management in the conditions of globalization: Financial, technical technological and resource aspects”, *Economies’ Horizons*, no. 1(16), pp. 14-21.
4. Алексеева С. В. Сучасні підходи до професійної підготовки майбутніх дизайнерів в умовах розвитку креативних індустрій. *New impetus for the advancement of pedagogical and psychological sciences in Ukraine and EU countries: research matters: Collective monograph*. 2021. С. 1-16.
5. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного

кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. Економічні горизонти. 2021, № 2 (17). С. 29-40.

6. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіор М. В., Коваль В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. Академічні візії. 2023, № (23).

7. Zhyvko Z., Morhachov I., Zhelikhovska M., Artiukh-Pasiuta O., Hnatenko I., Skripnik V., Yanechko S. The Influence of the US Stock Market on the Institutional Security Strategy of the Management of Innovative Development. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2024, № 46(1). С. 104-111.

Я. Яковишин, аспірант,
*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна*

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Сільське підприємництво є ключовим елементом економічного та соціального розвитку сільських територій, оскільки воно створює робочі місця, сприяє підвищенню добробуту населення та забезпечує продовольчу безпеку. В умовах війни в Україні сектор сільського підприємництва зазнав серйозних ударів: руйнування інфраструктури, втрата ринків збуту, зменшення чисельності трудових ресурсів та нестабільність бізнес-середовища стали основними загрозами для його функціонування.

Водночас війна загострила увагу до проблеми економічної стійкості регіонів та ролі підприємництва у відновленні країни. Післявоєнний період відкриває нові можливості для модернізації виробництва, залучення інвестицій, диверсифікації бізнес-моделей та розвитку кооперативних і соціальних ініціатив.

Серед основних викликів, що впливають на розвиток аграрного сектору та фермерства в Україні, можна виокремити

кілька груп проблем. По-перше, це руйнування матеріальної інфраструктури, зокрема доріг, складів та виробничих приміщень, що суттєво ускладнює логістику та доступ до ринків збуту. По-друге, серйозним обмеженням виступають фінансові чинники: зниження платоспроможності населення, обмежений доступ фермерів до кредитних ресурсів та інвестицій. До важливих ризиків належать і соціально-демографічні проблеми, серед яких вимушена міграція, скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості та відтік кваліфікованих кадрів. Додатковий тиск створюють безпекові фактори, що включають загрози окупації територій, небезпеку для життя підприємців і працівників, а також високу невизначеність у плануванні господарської діяльності. Нарешті, вагомими залишаються санітарно-ветеринарні ризики у виробництві агропродукції, які проявляються у поширенні хвороб та труднощах з експортом через невідповідність міжнародним стандартам.

Як зазначає Т. Скиба, саме поєднання економічних та соціально-демографічних викликів є найбільш небезпечним для розвитку підприємництва у кризових умовах, оскільки воно руйнує базу для майбутнього відновлення [1].

Попри значні втрати, війна водночас формує певні передумови для структурної трансформації сільського підприємництва. По-перше, скорочення імпорту стимулює зростання попиту на місцеву продукцію, що сприяє розвитку локальних виробників та формуванню коротких ланцюгів постачання. По-друге, міжнародні партнери, зокрема ЄС, Світовий банк та FAO, активно пропонують програми фінансової й технічної підтримки, спрямовані на відновлення аграрного сектору. Важливим напрямом виступає і розвиток кооперації, адже об'єднання дрібних виробників у кооперативи підвищує ефективність господарювання та полегшує доступ як до ринків, так і до кредитних ресурсів. Додатковим резервом зростання є агротуризм і креативні індустрії: у післявоєнний період очікується підвищений інтерес до локальних туристичних маршрутів, етнографічних та культурних практик, що створить нові можливості для диверсифікації доходів селян. Нарешті, активна цифровізація підприємництва через впровадження електронних платформ для торгівлі, логістики та фінансових

операцій сприятиме зниженню транзакційних витрат і підвищенню стійкості бізнесу.

Як зазначає Н. Афендікова, саме інституційні зміни та інтеграція цифрових рішень у бізнес-процеси стають головними умовами стійкого розвитку підприємництва після війни.

Ефективний розвиток сільського підприємництва в умовах війни та післявоєнної відбудови неможливий без цілеспрямованої державної підтримки та формування належної інституційної бази. Одним із ключових завдань є удосконалення програм фінансування малого та середнього бізнесу, що дозволить розширити доступ підприємців до кредитних і інвестиційних ресурсів. Важливу роль відіграє і розвиток державних та регіональних програм грантової підтримки, які можуть стати потужним інструментом відновлення й модернізації сільських господарств. Не менш актуальними є податкові стимули для тих підприємців, які спрямовують кошти на оновлення виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій. Окремо слід підкреслити значення органів місцевого самоврядування, адже саме вони здатні формувати сприятливе бізнес-середовище, підтримувати локальні ініціативи та сприяти розвитку підприємництва на рівні громад.

І. Баланюк наголошує, що важливим завданням є створення цілісної системи підтримки підприємництва, яка б враховувала специфіку сільських територій і водночас відповідала стандартам європейської інтеграції.

Розвиток сільського підприємництва в умовах війни та післявоєнної відбудови України визначається поєднанням масштабних викликів та нових можливостей. Війна спричинила руйнування інфраструктури, втрату ресурсів і зростання ризиків, однак водночас створила передумови для оновлення бізнес-моделей, розвитку кооперації, цифровізації та інтеграції у європейські ринки.

Успішність відновлення залежить від узгодженості державної політики, міжнародної підтримки та ініціативності місцевих громад. Сільське підприємництво може стати ключовим чинником економічного зростання, соціальної стабільності та продовольчої безпеки країни.

Список використаних джерел:

1. Скиба Т. В. Детермінанти розвитку сільського підприємництва. *Регіональна економіка*. 2012. № 2. С. 55–63.
2. Афендікова Н. О. Сучасні підходи щодо розвитку підприємництва в сільському господарстві України. *Агросвіт*. 2018. № 10. С. 8–11.
3. Баланюк І. Ф., Твердохліб В. В. Економіко-правова характеристика форм підприємництва у сільському господарстві. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3 (28). С. 228-234.

С. Янечко, аспірант,
І. Гнатенко, д.е.н., професор,
*професор кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: БАР'ЄРИ ТА МОЖЛИВОСТІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ

Малий та середній бізнес у системі сталого розвитку бар'єри та можливості комерціалізації становить один із найважливіших напрямів дослідження сучасної економічної науки та практики управління, оскільки саме цей сектор економіки є основою підприємницької активності, зайнятості населення та формування інноваційного потенціалу. Сьогодні у світі понад дев'яносто відсотків підприємств належать до категорії малих і середніх, і вони забезпечують більшу частину робочих місць, створюючи при цьому гнучкі бізнес-моделі, здатні адаптуватися до викликів глобалізованої економіки. В умовах України значення малого та середнього бізнесу ще більше зростає, адже він виступає головним носієм підприємницької ініціативи, формує основу економічної стійкості у періоди криз і відіграє важливу роль у відновленні країни після руйнівних наслідків війни.

Ідея сталого розвитку, яка інтегрує економічний, соціальний та екологічний виміри, ставить перед малим і середнім бізнесом нові вимоги. Якщо раніше підприємці орієнтувалися насамперед на отримання короткострокового

прибутку, то тепер дедалі важливішим стає баланс між фінансовою вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. У цьому контексті комерціалізація інноваційних рішень постає не лише як можливість підвищити ефективність бізнесу, але й як інструмент реалізації принципів сталого розвитку. Малі та середні підприємства, завдяки своїй гнучкості, здатні швидше впроваджувати нові бізнес-моделі, орієнтовані на ресурсощадність, циркулярну економіку, використання відновлюваних джерел енергії та відповідальне ставлення до довкілля [1-3].

Проте шлях інтеграції малого та середнього бізнесу у систему сталого розвитку супроводжується численними бар'єрами. Передусім це обмеженість фінансових ресурсів, яка ускладнює інвестування в інновації та екологічні технології. Багато підприємств мають обмежений доступ до кредитних ресурсів, міжнародних програм фінансування та інвестиційних ринків. Іншим суттєвим бар'єром є нестача управлінських компетенцій у сфері стратегічного планування та контролінгу, що унеможливорює ефективне впровадження принципів сталого розвитку в операційну діяльність. Крім того, підприємці часто стикаються з надмірною регуляторною складністю та нестабільністю законодавства, що створює додаткові ризики й обмежує довгострокове стратегічне бачення [4-5].

Окремим викликом для малого та середнього бізнесу є недостатня інтеграція у глобальні ланцюги створення доданої вартості. У сучасній економіці саме ці ланцюги стають платформою для поширення інноваційних технологій і стандартів корпоративної соціальної відповідальності. Українські підприємства часто перебувають на периферії міжнародних ринків, що обмежує їхні можливості комерціалізації інновацій. Для подолання цього бар'єру важливо створювати умови для розвитку кластерів, інноваційних екосистем та партнерств між бізнесом, науковими установами й державою.

Попри значні бар'єри, можливості для комерціалізації сталих бізнес-моделей у секторі малого та середнього підприємництва є вельми перспективними. По-перше, це розвиток цифрових технологій, які дозволяють зменшити

витрати, оптимізувати процеси та створювати нові формати взаємодії з клієнтами. Використання штучного інтелекту відкриває нові горизонти для комерціалізації інновацій, зокрема у сфері фінансових технологій, електронної торгівлі, логістики та маркетингу. По-друге, зростає попит на екологічно чисті та соціально орієнтовані продукти, що створює додаткові ніші для малих підприємств. Споживачі все більше орієнтуються на бренди, які демонструють відповідальне ставлення до суспільства та довкілля, а отже інноваційні продукти з високим рівнем соціальної цінності мають комерційний потенціал.

По-третє, міжнародні фінансові інститути та донорські організації пропонують значні можливості для фінансування проектів у сфері сталого розвитку. Це відкриває шлях для малих і середніх підприємств до участі у міжнародних грантових програмах, залучення інвестицій у зелені технології та екологічні інновації. Для українського бізнесу це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення, коли потреба у відновленні інфраструктури, екосистем та виробничих потужностей поєднується з вимогою їх модернізації на основі принципів сталості [4-7].

Таким чином, малий та середній бізнес у системі сталого розвитку водночас стикається з численними бар'єрами та відкриває нові можливості комерціалізації. Його ефективна інтеграція у глобальні тренди можлива лише за умови створення комплексної підтримки з боку держави, міжнародних організацій та фінансових інституцій. Для підприємств надзвичайно важливо усвідомити, що сталий розвиток не є додатковим навантаженням чи обмеженням, а навпаки, виступає платформою для довгострокового економічного зростання, формування конкурентних переваг та підвищення вартості бізнесу. В умовах України саме малий і середній бізнес може стати локомотивом побудови економіки майбутнього, орієнтованої на інноваційність, соціальну відповідальність та екологічну рівновагу.

Список використаних джерел:

1. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017, №6. С. 62-65.

2. Зось-Кіор М., Кирилюк Є., Терентьєва О. Моделювання управління земельними ресурсами в Україні в контексті глобалізації та формування сталих агропродовольчих систем. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2021, №3. С. 65-72.*

3. Гнатенко І., Бебко С., Євсейцева О., Шіковець К., Квіта, Г., Зось-Кіор М. Кон'юнктурний аналіз ринку відновлюваних джерел енергії України в контексті змін фінансових та економічних процесів. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2024, № 5(58). С. 446-459.

4. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіор М. В., Коваль В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії. 2023, № (23).*

5. Zhyvko Z., Morhachov I., Zhelikhovska M., Artiukh-Pasiuta O., Hnatenko I., Skripnik V., Yanechko S. (2024). The Influence of the US Stock Market on the Institutional Security Strategy of the Management of Innovative Development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2024, № 46(1). С.104-111.*

6. Ложачевська О. М., Зось-Кіор, М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024, № 9(3). С. 299-302.*

7. Снітко Є. О., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. (2024). Фінансово-економічне стратегування розвитку підприємництва в умовах освітніх, міграційних та правових ризиків. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів II Міжнародної наукової-практичної конференції, 06 листопада 2024 року. Одеса, ОДАУ. 2024. 394 с.*

СЕКЦІЯ 4
ПРОЄКТНИЙ ВАНІ-МЕНЕДЖМЕНТ В
АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ

V. Riashchenko, Dr.oec., Prof.,
Expert of Latvian Council of Science,
ISMA University of Applied Science
Riga, Latvia

**INTERCONNECTION BETWEEN THE INNOVATION
STRATEGY AND THE INNOVATION POLICY OF THE
ENTERPRISE**

The strategy of any enterprise can be characterized as offensive, stable development, or defensive [1-3]. Each of these strategies determines the corresponding innovation policy – offensive-risky, offensive, or evolutionary.

An offensive innovation strategy, which foresees the enterprise's rapid development, is associated with the expansion of production scale, mastering new products, entering new markets, and gaining sustainable competitive advantages. This strategy requires the formation of either an offensive-risky or offensive innovation policy. The foundation of the first type of innovation policy is the primary introduction of radical innovations. Meanwhile, the objectives of the second type of innovation policy should include, in particular:

- monitoring the consumer market for new customer needs and emerging segments;
- monitoring the innovation market to timely adopt innovations that are beneficial under current and future conditions;
- supporting the efficient functioning of in-house R&D units;
- encouraging employees to generate new ideas, assessing their potential, and rationally implementing and commercializing the best of them;
- adapting internal changes that are essential for the rapid introduction of novelties.

For producers whose goods enjoy long-term and stable demand, a stability strategy is appropriate, aiming to maintain the

enterprise's current size and level of business activity. Clearly, it is possible to retain market positions and market share through an evolutionary innovation policy focused on enhancing the competitiveness of the company's products. This can be achieved through improvements in technology, product design, or methods of stimulating sales by fostering creativity, encouraging employee initiative, and inspiring continuous search for ways to improve performance, quality, productivity, and efficiency.

The main task of a defensive strategy is to maintain market positions and prevent the enterprise's bankruptcy. This strategy also corresponds to the evolutionary type of innovation policy; however, due to limited financial resources, innovation efforts should focus on cost-reduction measures in the production of goods to further lower prices and maintain competitiveness. In this context, in addition to measures aimed at reducing production costs, restructuring projects aimed at improving management efficiency and reorganizing the functioning of auxiliary and service units, as well as implementing low-cost related activities that allow the enterprise to stay in the market, become increasingly relevant.

Thus, an offensive innovation strategy determines the formation of an offensive-risky or offensive innovation policy, while a stability strategy and a defensive strategy call for an evolutionary innovation policy, though with a different focus of innovation efforts.

References:

1. Voronko-Nevidnycha T., Sobchyshyn V., Baranovskyi I., Svitlova A. (2025) Theoretical Aspects of Managing the Strategic Potential of an Innovation-Oriented Agricultural Enterprise [Teoretychni aspekty upravlinnia stratehichnym potentsialom innovatsiino oriietovanoho aharnoho pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu]. *Ekonomichni nauky*. T. 338, № 1, pp. 12-16.
2. Ishcheikin T. Ye., Zavorodnii V. R., Moshenets N. (2025) Innovations as a Tool for Ensuring Competitive Advantages of a Modern Enterprise [Innovatsii yak instrument zabezpechennia konkurentnykh perevah suchasnoho pidpriemstva]. *Visnyk*

Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika, upravlinnia ta finansy», no. 3, pp. 12-18.

3. Pronko L., Puzyrova P., Sobchysyn V., Varava L., Zakharov D., Vynogradova O. (2025) Innovative management of labour potential in the digitalization system of financial and economic security of the smart economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 1 (60), pp. 554-569.

O. Savenko, PhD (Economics), Associate Professor,
A. Avramenko, Student,
*Dnipro State Agrarian and Economic University,
Dnipro, Ukraine*

PROJECT BANI MANAGEMENT IN THE AGRI-FOOD SECTOR AS A TOOL FOR FLEXIBLE MANAGEMENT

In the current conditions of development of Ukraine's agri-food sector, there is an increased level of instability, unpredictability, and frequent crises. Traditional management strategies are increasingly proving insufficient for a rapid response to the challenges faced by enterprises. In this context, the application of the BANI management concept (Brittle – fragile, Anxious – anxious, Nonlinear – nonlinear, Incomprehensible – incomprehensible), which replaces the classical VUCA paradigm, becomes highly relevant.

The main feature of the BANI approach lies in recognizing the extreme complexity of the environment in which managers operate. For Ukraine's agri-food industry, which simultaneously encounters military challenges, climate risks, fluctuations in global markets, and growing competition, the implementation of this approach proves to be particularly appropriate.

Project management in the context of BANI serves as an effective tool of flexibility, as it enables the formulation of short- and medium-term goals that can be easily adapted to change, the structuring of managerial processes on a project basis that reduces risks, the strengthening of interdisciplinarity and teamwork, as well as the application of flexible methodologies (Agile, Scrum, Kanban) in combination with BANI to accelerate decision-making.

In Ukraine's agri-food sector, examples of implementing BANI management include the use of digital technologies for risk monitoring, the creation of flexible project teams to restore production capacities in the post-war period, and the application of scenario planning as an integral part of project management.

BANI management, combined with a project-based approach, allows enterprises in the agri-food sector to enhance adaptability to external threats and uncertainties, maintain competitiveness, and use available resources more effectively. This represents a promising direction for the post-war recovery of Ukraine's agricultural sector and its integration into global food security value chains.

References:

1. Dr Zoliswa Tshetshe. Recognising 'Being' in the BANI world. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/388200795_Recognising_'Being'_in_the_BANI_world (дата звернення: 17.09.2025).
2. Ляшенко В. І., Парахонський Б. О. Сучасні виклики стратегічного управління в умовах кризових трансформацій. Київ : НІСД, 2021. 256 с.
3. Agile Alliance. Agile Practices in Project Management. 2022. URL: <https://www.agilealliance.org/> (дата звернення: 17.09.2025).

Н. Баган, PhD з економіки
В. Богданова, здобувачка вищої освіти
ОП «Бізнес-адміністрування»
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

BANI-ПАРАДИГМА ЯК ВИКЛИК І МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Аграрний менеджмент є специфічною формою менеджменту, що передбачає організацію та координацію виробничих процесів в аграрних підприємствах і структурах агробізнесу з метою забезпечення стабільного зростання прибутку в довгостроковій перспективі, а також досягнення індивідуальних цілей власників або керівників підприємств.

Цей вид менеджменту охоплює поєднання ключових напрямів діяльності підприємства – виробничої, комерційної, фінансової, маркетингової, а також управління персоналом через ефективну взаємодію з людьми [1].

Сучасний світовий розвиток характеризується переходом від VUCA-парадигми (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність) до BANI-парадигми, ключовими ознаками якої є ламкість (brittle), тривожність (anxious), нелінійність (nonlinear) та незбагненність (incomprehensible) [2].

Для аграрного сектору, який залежить від природно-кліматичних умов, глобальних ринків та технологічних інновацій, умови BANI-середовища формують нові ризики (нестабільність постачання, зміни клімату, коливання цін) і водночас можливості (інноваційні технології, цифровізація, сталий розвиток).

В сучасному BANI світі аграрний менеджмент вимагає нових підходів, гнучкості та стратегічного мислення. Нині, світ стає все більше не стабільним, передбачуваним чи лінійним, оскільки ми живемо в реальності, яку описують через концепт BANI. У таких умовах аграрний сектор, який традиційно вважався залежним від сезонності й передбачуваних циклів, перетворюється на простір високої невизначеності. Зміна клімату, геополітичні ризики, технологічні прориви, нестабільність ринків і вимоги до сталого розвитку змушують аграрних менеджерів змінювати підходи до планування, прийняття рішень і управління ризиками. Таким чином, у BANI-світі виграє не той, хто має більше ресурсів, а той, хто вміє швидко адаптуватися, навчатися та діяти на випередження.

Розглянемо в табл. 1 виклики та можливості BANI-парадигми саме для аграрного менеджменту.

Отже, впровадження BANI-орієнтованого підходу в аграрному менеджменті сприяє посиленню конкурентоспроможності підприємств, їх адаптивності до кризових явищ та створенню умов для сталого розвитку агропродовольчої сфери.

Таблиця 1

Виклики та можливості BANI-парадигми для аграрного менеджменту [3; 4]

<i>Компонент BANI</i>	<i>Сутність</i>	<i>Виклики</i>	<i>Можливості</i>
Brittle (ламкість)	Крихкість систем, що здаються стабільними, але швидко руйнуються під тиском	Залежність від зовнішніх ринків і кліматичних умов; ризик втрати стійкості підприємства	Диверсифікація діяльності, створення антикризових планів, розвиток резервів
Anxious (тривожність)	Високий рівень стресу та невизначеності у прийнятті рішень	Зниження продуктивності праці, психологічна втома персоналу	Впровадження програм підтримки працівників, розвиток лідерства та корпоративної культури
Nonlinear (нелінійність)	Непередбачуваний зв'язок між причинами і наслідками	Урожайність та фінансові результати залежать від багатьох факторів, складність прогнозування	Використання Big Data, цифрових платформ, сценарного планування, smart-farming
Incomprehensible (незбагненність)	Складність розуміння та пояснення процесів	Труднощі у стратегічному плануванні, зростання ризику помилкових рішень	Використання аналітики, моделювання, штучного інтелекту для управління ризиками

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018, № 12. С. 42-50
2. Стегостенко І. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI. *MANAGEMENT.COM.UA*. URL: <https://www.management.com.ua/notes/novi-vyklyky-vuca-bani.html>
3. Баган Н. В., Дамаскін В. С., Недоступ Д. М., Швець К. В. Стратегічні перспективи менеджменту ефективності

ресурсовикористання адаптивних аграрних підприємств в умовах соціально-економічних ризиків. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Том 2, № 1. С. 102-108.

4. Pysarenko V., Bahan N., Sobchyshyn V., Gawrych R., Zuchowski I., Moshenets N. Sustainable development of agrarianinnovation-oriented enterprises by themeans of logistics management. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. Volume 3(56), 2024. P. 533-547.

Є. Бігдан, А. Бебко, здобувачі вищої освіти,
А. Олійник, к.е.н., доцент
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному менеджменті вміння ефективно управляти конфліктами є одним із ключових чинників успіху, адже здатність підприємства конструктивно долати суперечності безпосередньо визначає її стабільність, результативність та конкурентоспроможність. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та активної взаємодії співробітників, конфлікти стають закономірним явищем у діяльності будь-якого колективу. Грамотне управління ними сприяє створенню позитивного психологічного клімату, підвищенню мотивації персоналу та зменшенню ризиків, здатних негативно вплинути на виробничі процеси.

Оскільки конфлікти є невід’ємною частиною роботи будь-якої команди та виникають через розбіжності у поглядах, інтересах чи підходах до виконання завдань, важливим інструментом стає ефективний конфлікт-менеджмент. Він забезпечує конструктивне і мирне розв’язання суперечок, підтримує робочу атмосферу та зберігає продуктивність колективу. Крім того, налагоджене управління конфліктами сприяє розвитку комунікаційних навичок, уміння вирішувати проблеми й у результаті підвищує загальну ефективність роботи підприємства [2].

З огляду на соціально-економічні трансформації та постійні

зміни як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, головним ресурсом будь-якого підприємства залишаються люди. Основне завдання менеджменту полягає у гармонізації інтересів усіх рівнів управління через раціональне використання потенціалу працівників з урахуванням їхніх особистих та професійних характеристик. Водночас у системі соціально-трудових відносин часто виникають суперечності між інтересами працівників і роботодавців, що може провокувати розвиток деструктивних конфліктів у трудовому середовищі [3].

Конфлікти нерідко пов'язуються з агресивною поведінкою, що проявляється у вигляді ворожості чи погроз. Це формує уявлення, що суперечок слід уникати або швидко усувати. Така позиція лежить в основі «школи Вебера», яка робить акцент на необхідності чітких правил і процедур, здатних мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів та забезпечити їхнє ефективне вирішення у разі появи. Головна мета цього підходу – побудова раціональної організаційної структури, яка сприяє стабільності й упорядкованості.

У той же час положення організаційної теорії підкреслюють, що конфлікти є природним і невід'ємним елементом функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах виробничих процесів. Вони можуть виступати каталізатором змін, сприяти оновленню структур та практик, а також стимулювати відмову від застарілих моделей управління. Проте за відсутності належного контролю конфлікти здатні набувати деструктивного характеру. Саме тому сучасний науковий підхід до управління підприємствами орієнтований на створення умов, де суперечності вирішуються конструктивно, гуманно та цивілізовано [1].

Наявність конфліктів у межах підприємства свідчить про існування певних проблем у його внутрішньому середовищі, зокрема у сфері робочої атмосфери та комунікаційних процесів. Для керівництва це є важливим сигналом про необхідність своєчасного реагування на суперечності між працівниками. У подібних умовах особливого значення набуває ефективне використання внутрішніх ресурсів, що дозволяє усунути проблеми та відновити злагоджену роботу колективу, спрямовану на досягнення стратегічних цілей.

Водночас повна відсутність конфліктів може свідчити про

надмірно авторитарний стиль управління, коли ключові рішення зосереджені в руках керівника, а працівники фактично позбавлені можливості проявляти ініціативу, висловлювати власні думки чи висловлювати заперечення. Такий підхід знижує активність персоналу й перешкоджає динамічному розвитку підприємства.

Слід враховувати, що саме в процесі розв'язання конфліктів виникає можливість глибше зрозуміти їхні причини, ухвалити оптимальні рішення та впровадити дієві заходи для усунення труднощів у діяльності підприємств.

В умовах війни робота підприємств і організацій зазнає суттєвих трансформацій під впливом підвищеного рівня стресу та зростання кількості конфліктних ситуацій. Такі виклики змушують переглядати наявні підходи до управління виробничо-господарськими процесами та шукати нові, більш гнучкі й інноваційні методи подолання нестабільності, стресових факторів і внутрішніх суперечностей.

Таким чином, конфлікти можуть мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки – усе залежить від того, яким чином їх вирішують і які уроки з цього процесу виносять. Керівникам важливо усвідомлювати, що будь-яка спірна ситуація виникає через прагнення сторін захистити власні інтереси, відстояти позицію чи реалізувати особисті цілі. При цьому учасники конфлікту нерідко можуть навмисне створювати перешкоди опонентам, застосовуючи різні аргументи й тактики для послаблення його впливу. У подібних умовах вирішальне значення має не лише здатність контролювати ситуацію, а й уміння ефективно керувати процесом, спрямовуючи його у конструктивне русло.

Список використаних джерел:

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22–31.

2. Олійник А.С. та ін. Ефективне управління персоналом – запорука зменшення конфлікту інтересів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 61–68.

3. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. С. 25–29.

О. Варахсіна, к.е.н., доцент,
Є. Большакова, PhD з менеджменту, ст. викладач,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Аграрний сектор України є одним із ключових драйверів національної економіки та формує значну частку експортного потенціалу держави. Водночас сучасні глобальні виклики, пов'язані з деградацією природних ресурсів, зміною клімату та необхідністю переходу до сталих моделей господарювання, актуалізують питання інтеграції принципів зеленої економіки.

В наукових дослідженнях вказується, що теорія зеленої економіки заснована на трьох аксіомах: неможливо постійно розширювати сферу впливу в обмеженому просторі; неможливо вимагати задоволення нескінченно зростаючих потреб в умовах обмежених ресурсів; все у світі взаємопов'язане [1].

Суспільство прагне поліпшити екологічну ситуацію в світі та проявляє свідомий підхід до вибору екологічно чистих товарів для щоденного вжитку. Особлива увага населення приділяється компаніям, які сприяють зеленому відновленню, що призводить до значного зростання ринку екологічних товарів і послуг [2].

Проте практична реалізація зеленої економіки в Україні стикається з низкою бар'єрів, водночас відкриваючи нові перспективи для галузі. Передусім варто відзначити дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для модернізації виробництва. Другою суттєвою проблемою є недосконалість нормативно-правової бази. Третьою проблемою, яка має критичний характер, виступає екологічна деградація ґрунтів. Інтенсивне землеробство, недостатнє використання органічних добрив, а також зміни клімату призводять до втрати родючості, зниження продуктивності та підвищення ризиків продовольчої безпеки.

У сукупності ці фактори уповільнюють перехід України до зеленої економіки та знижують конкурентоспроможність вітчизняної продукції на міжнародних ринках.

Подолання зазначених бар'єрів вимагає поєднання

фінансових, правових та технологічних механізмів. Одним із ключових напрямів є створення ефективних фінансових інструментів підтримки аграріїв, зокрема зелених кредитів, субсидій та облігацій, що дозволить зменшити інвестиційні ризики й заохотити виробників до впровадження екологічних інновацій. Особливої уваги потребують інноваційні практики відновлення родючості ґрунтів: застосування біопрепаратів, технологій точного землеробства, систем збереження вологості.

Розвиток зеленої економіки можна розглядати через комплекс взаємопов'язаних аспектів, що визначають її практичну реалізацію в аграрному секторі (табл.1).

Таблиця 1

Основні напрями впровадження зеленої економіки в аграрному секторі

Напрямок впровадження	Очікуваний ефект	Приклади практичних рішень
Органічне землеробство	Підвищення екологічної безпеки та якості продукції	Використання біопрепаратів, сертифікація органічної продукції
Відновлювана енергетика	Зменшення енергетичної залежності та витрат	Біогазові установки, сонячні панелі на фермах
Технології точного землеробства	Рациональне використання ресурсів, підвищення продуктивності	GPS-моніторинг, дронів для контролю посівів, оптимізація внесення добрив
Цифровий моніторинг	Ефективне управління водними та ґрунтовими ресурсами	Системи управління поливом, супутниковий контроль посівів
Відновлення родючості ґрунтів	Збереження довкілля та стабільність виробництва	Компостування, сівоzmіни, мульчування, покривні культури

Джерело: [3]

Перехід аграрного сектору до зеленої економіки відкриває низку вагомих перспектив. Насамперед ідеться про розширення доступу до міжнародних ринків, де екологічні стандарти є визначальними. Сертифікація продукції як органічної дозволяє підвищити її цінність і привабливість для європейських та світових споживачів.

Другим напрямом є зменшення енергетичної залежності завдяки розвитку відновлюваної енергетики на базі агропідприємств. Біогазові установки та малі сонячні електростанції не лише знижують витрати на енергоресурси, а й створюють додаткові джерела доходів і робочі місця для сільських громад.

Важливим чинником перспективного розвитку виступає цифровізація аграрного сектору. Технології точного землеробства, супутниковий моніторинг і системи управління ресурсами сприяють зменшенню використання хімічних засобів і оптимізації витрат, водночас забезпечуючи вищу продуктивність.

Не менш значущим є соціальний ефект зеленої економіки. Вона сприяє диверсифікації зайнятості в сільських регіонах, розвитку кооперативного руху та формуванню нової культури господарювання, орієнтованої на відповідальність перед майбутніми поколіннями.

Отже, зелена економіка є не лише стратегічним напрямом розвитку аграрного сектору України, але й невід'ємною умовою його довгострокової життєздатності. Перспективи зеленої економіки відкривають Україні шлях до зміцнення міжнародної конкурентоспроможності, підвищення енергетичної незалежності та відновлення природного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Мачуський Б. Розвиток зеленої економіки в Україні (організаційно-правові аспекти). *Business Law Electronic Resource*. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/zelenaeconomica/> (дата звернення 12.09.2025).

2. Pavlenko T. V. The essence of green marketing. *Економічний вісник НТУУ «КІП»*. 2018. No. 15. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/132529/128991>

3. Хахула Б. В. Зелена економіка – основа інноваційного розвитку аграрного сектору України. *Продовольчі ресурси*, 11(20), 256-264. <https://doi.org/10.31073/foodresources/2023-20-25>

Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,
Р. Гармаш, С. Голяка, здобувачі вищої освіти
ОПП Бізнес-адміністрування,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

РОЛЬ BANI-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬНОЇ СФЕРИ

У реаліях BANI-світу, який характеризується крихкістю домовленостей, невизначеністю у виконанні зобов'язань, тривожністю, нелінійністю та складністю сприйняття управлінських рішень (особливо з боку працівників, які не завжди розуміють мотиви керівників), співробітники прагнуть стабільності. Вони віддають перевагу організаціям, що дотримуються традицій, гарантують надійні умови праці та забезпечують довгострокові відносини, оформлені відповідно до правових норм [1, с. 91]. Проте, глобалізаційні процеси, військові конфлікти, кліматичні зміни та нестабільність фінансових ринків формують нову управлінську реальність, яку науковці визначають терміном BANI-світ.

Для агропродовольчої сфери це означає посилення ризиків, зростання невизначеності та необхідність швидкого прийняття рішень. Традиційні моделі управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу в застосуванні проєктного менеджменту як інструменту гнучкості. Для агропродовольчої сфери це проявляється у нестабільності врожайності, логістичних ризиках, коливаннях попиту та пропозиції, а також у геополітичних викликах тощо.

Проєктний підхід дозволяє структурувати завдання та ресурси; формувати гнучкі команди, здатні швидко реагувати на зміни; впроваджувати Agile-, Scrum- та Kanban-практики; забезпечувати контрольоване впровадження інновацій. Що, у свою чергу, створює можливості для скорочення ризиків, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Безумовно, сучасні цифрові інструменти посилюють ефективність проєктного управління, зокрема, у першу чергу, мова йде про:

Big Data та штучний інтелект (для прогнозування попиту й урожайності);

IoT та супутниковий моніторинг (для управління виробництвом і логістикою);

блокчейн (для прозорості ланцюгів постачання);

цифрові платформи (для взаємодії зі споживачами та партнерами).

Використання цих технологій підвищує точність управлінських рішень і сприяє сталому розвитку підприємств.

Водночас, BANI-менеджмент передбачає інтеграцію принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегії агропродовольчих суб'єктів господарювання. Це включає екологізацію виробництва, зменшення вуглецевого сліду, відповідальне ставлення до працівників і партнерів. Такі практики підвищують довіру до брендів і формують конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Таким чином, агропродовольча сфера функціонує в умовах високої нестабільності, що відповідає характеристикам BANI-світу. Проектний менеджмент є дієвим інструментом адаптації до непередбачуваних умов завдяки своїй гнучкості та орієнтації на результат. Інтеграція цифрових технологій і ESG-принципів у BANI-менеджмент дозволяє підвищити стійкість, ефективність та інноваційність агропідприємств.

Тож, агропродовольча сфера є однією з найбільш уразливих галузей, оскільки залежить від природних ресурсів, клімату та політичної стабільності. Нестабільність ланцюгів постачання, зростання витрат на виробництво та енергетичні ресурси, а також потреба у забезпеченні продовольчої безпеки вимагають нових підходів до управління. Саме тому BANI-менеджмент у поєднанні з проектними підходами стає критично важливим для адаптації та довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 34-37.

2. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у

системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору. Полтава, ПП «АСТРАЯ», 2025. 200 с.

3. Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М., Носенко В. О., Хрипко А. А., Катрич Д. А. Імплементация ESG-принципов у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 171-176.

4. Зачосова Н. В., Мельничук Д. П., Морару-Бурлеску Р. П. Кадрова політика в умовах BANI world: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. № 8 (24). С. 89–96.

5. Мізюк Б. М., Шкільняк М. М., Джегур Г. В., Полікровський Р. С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79-85

І. Гнатенко, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу

І. Мягких, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу

*Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Комерціалізація інновацій у сучасній економіці постає як один із ключових процесів, що визначає не лише здатність підприємства до зростання та посилення ринкових позицій, але й рівень його соціальної відповідальності перед суспільством, споживачами, працівниками та довкіллям. Традиційно корпоративна соціальна відповідальність розглядалася як інструмент формування іміджу та підвищення репутації компанії, проте у ХХІ столітті вона дедалі більше перетворюється на інтегрований елемент стратегічного

менеджменту. У цьому контексті комерціалізація інновацій, що забезпечує створення нових продуктів, технологій та бізнес-моделей, набуває особливого значення, адже дозволяє підвищити ефективність соціальних програм, забезпечити їхню економічну стійкість та інтегрувати соціальні цілі у стратегічні пріоритети підприємства.

Важливим моментом у дослідженні є розуміння того, що інновації самі по собі не гарантують підвищення ефективності бізнесу чи соціальних програм. Лише їх успішна комерціалізація, тобто трансформація нововведень у ринково орієнтовані продукти і послуги, здатна забезпечити фінансові ресурси для підтримки корпоративної соціальної відповідальності. Наприклад, компанія, що впроваджує інноваційні екологічно чисті технології виробництва, не лише знижує негативний вплив на довкілля, а й отримує конкурентні переваги, збільшує обсяги продажу, залучає інвесторів та формує позитивний імідж. Таким чином, комерціалізація інновацій виступає подвійним інструментом: з одного боку вона стимулює економічний розвиток підприємства, а з іншого створює передумови для розширення соціально орієнтованих програм [1-4].

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасному бізнесі дедалі більше розглядається крізь призму сталого розвитку, що вимагає інтеграції економічних, екологічних та соціальних цілей. У цьому сенсі інновації є ключовим ресурсом, здатним забезпечити гармонізацію цих трьох складових. Зокрема, інноваційні технології енергоефективності та відновлюваної енергетики дозволяють підприємствам одночасно знижувати витрати, підвищувати екологічну безпеку та формувати позитивне ставлення суспільства. Їхня комерціалізація створює нові ринкові сегменти та можливості для диверсифікації бізнесу, що прямо впливає на стійкість і ефективність програм КСВ. Таким чином, інновації стають механізмом, який перетворює соціальні ініціативи з додаткових витрат у стратегічні інвестиції у майбутнє підприємства.

Особливої уваги заслуговує роль інновацій у формуванні партнерських моделей взаємодії бізнесу, держави та громадськості. Комерціалізація нових продуктів і технологій, спрямованих на вирішення соціально значущих проблем, таких

як охорона здоров'я, екологія, освіта чи розвиток місцевих громад, створює платформу для реалізації програм державно-приватного партнерства. У цих умовах корпоративна соціальна відповідальність перестає бути суто добровільною діяльністю і стає важливою складовою національних стратегій сталого розвитку. Для українських підприємств, що діють в умовах війни, економічних трансформацій та інтеграційних процесів у ЄС, це має особливе значення, адже відкриває можливості залучення міжнародних інвестицій та грантових програм [5-7].

Не менш важливою є інтеграція комерціалізації інновацій у внутрішні бізнес-процеси підприємства. Традиційно КСВ реалізувалася через окремі благодійні чи соціальні проекти, часто відокремлені від основної діяльності компанії. Сьогодні ж ефективність соціальної відповідальності визначається тим, наскільки вона інтегрована у бізнес-модель підприємства. Комерціалізація інновацій створює умови для такої інтеграції, адже нові продукти чи технології, що мають соціальну або екологічну цінність, стають безпосередньою частиною комерційної діяльності. Наприклад, підприємство, що виробляє біорозкладну упаковку, реалізує програму КСВ не лише через соціальні акції, а й безпосередньо через свою продукцію, яка є соціально орієнтованою за своєю суттю.

Важливим чинником є й репутаційний ефект, що виникає в результаті поєднання інновацій та соціальної відповідальності. У сучасному світі інформаційна прозорість і доступність цифрових комунікацій роблять поведінку компаній об'єктом постійної уваги з боку громадськості, клієнтів і партнерів. Комерціалізація інновацій, що відповідають принципам соціальної відповідальності, формує позитивний бренд підприємства, підвищує рівень довіри та лояльності споживачів, сприяє залученню кваліфікованого персоналу. Це особливо важливо для малих та середніх підприємств, які не можуть конкурувати з великими корпораціями за обсягами фінансових ресурсів, але здатні створювати унікальні інноваційні продукти та будувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами на основі соціальних та етичних цінностей.

Водночас комерціалізація інновацій у сфері КСВ супроводжується низкою викликів і ризиків. По-перше, це

потреба значних інвестицій, які не завжди можуть бути швидко окуплені. По-друге, існує ризик так званого «greenwashing» ситуації, коли компанії декларують соціально відповідальну поведінку без реального змісту, використовуючи інновації лише як маркетинговий інструмент. По-третє, складність полягає у необхідності узгодження короткострокових економічних інтересів із довгостроковими соціальними цілями. Подолання цих викликів можливе завдяки системі стратегічного контролінгу, що дозволяє оцінювати ефективність інноваційних проєктів, формувати прозору нефінансову звітність та залучати незалежні експертні оцінки.

У глобальному контексті комерціалізація інновацій як фактор підвищення ефективності КСВ визначається тенденціями переходу до зеленої економіки, поширенням ESG-принципів та зростанням ролі сталого інвестування. Українські підприємства, що прагнуть інтегруватися у світову економіку, мають враховувати ці тренди, адже інновації стають необхідною умовою доступу до міжнародних ринків і фінансових ресурсів, що означає, що успішна комерціалізація інновацій не лише підвищує ефективність корпоративної соціальної відповідальності на рівні окремої компанії, але й сприяє формуванню позитивного іміджу країни загалом.

У підсумку можна зазначити, що комерціалізація інновацій виступає потужним фактором підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств, оскільки забезпечує фінансову основу для реалізації соціальних програм, інтегрує соціальні цілі у бізнес-модель, формує позитивну репутацію та сприяє стійкому розвитку. Для українських підприємств, які перебувають у складних умовах воєнних викликів та економічної трансформації, поєднання інноваційності та соціальної відповідальності може стати ключовою стратегією виходу з кризи та інтеграції у глобальну економіку.

Список використаних джерел:

1. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021, № 1-2. С. 111-121.

2. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021, № 6(1). С. 290-297.

3. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020, № (3). С. 23-27.

4. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019, № 4 (1). С. 37-43.

5. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2017, № (6). С. 62-65.

6. Zos-Kior M., Kuksa I., Ilin V., Chaikina A. Land management prospects. *Economic Annals-XXI*. 2016, no. 161(9-10), pp. 43-46.

Ю. Голуб, здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ПРОЄКТНИЙ BANI-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови функціонування бізнесу визначаються високою турбулентністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища. Традиційні підходи до управління підприємствами дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними у відповідь на виклики цифровізації, глобалізації, нестабільності економічних систем і постійних змін споживчих потреб.

Відповіддю на ці виклики стала поява концепції BANI, яка характеризує середовище як крихке (Brittle), тривожне (Anxious), нелінійне (Nonlinear) і незрозуміле (Incomprehensible). У такому контексті необхідним є формування інноваційних управлінських моделей, здатних забезпечити гнучкість і адаптивність підприємств. Однією з таких моделей є проєктний BANI-

менеджмент, що поєднує принципи проектного підходу з методологією управління в умовах BANI-середовища.

Проектний підхід в управлінні традиційно розглядається як ефективний інструмент реалізації змін, розробки нових продуктів та оптимізації бізнес-процесів. Він забезпечує цілеспрямованість дій, чітке визначення результатів, часові рамки та відповідальність за ресурси. У поєднанні з концепцією BANI він набуває додаткових рис, зокрема підвищеної уваги до психологічного стану персоналу, швидкості реагування на непередбачувані події та побудови сценарного планування.

В умовах крихкості систем і швидкого руйнування традиційних бізнес-моделей проектний BANI-менеджмент дозволяє підприємству створювати резерви гнучкості: диверсифікувати джерела постачання, застосовувати гнучкі контракти, формувати мультифункціональні команди. Такий підхід забезпечує здатність не лише протистояти кризам, а й використовувати їх як можливість для розвитку.

Фактор тривожності, притаманний сучасному бізнес-середовищу, вимагає уваги до управління персоналом. У межах проектного BANI-менеджменту акцент робиться на створенні підтримуючого корпоративного середовища, розвитку емоційного інтелекту керівників, відкритих комунікацій та гнучких систем мотивації. Це дозволяє знизити рівень стресу, підтримати продуктивність і зберегти командну згуртованість.

Нелінійність сучасних процесів передбачає, що навіть незначні зміни можуть мати масштабні наслідки. Проектний BANI-менеджмент орієнтується на сценарне планування та управління ризиками, застосування цифрових інструментів моделювання, використання великих даних для прогнозування можливих результатів. Це дозволяє підприємствам швидше ухвалювати рішення, навіть за умов браку інформації, та вибудовувати адаптивні траєкторії розвитку.

Не менш важливим є чинник незрозумілості, коли традиційні інструменти аналізу не дають змоги сформувати однозначні висновки. У таких умовах проектний BANI-менеджмент робить акцент на експериментуванні та інноваціях. Пілотні проекти, застосування гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Kanban) дозволяють швидко перевіряти гіпотези, мінімізувати

ризика масштабних помилок і впроваджувати зміни поетапно.

Запровадження проєктного BANI-менеджменту в системі управління підприємством сприяє створенню адаптивної організаційної структури, яка поєднує стратегічне бачення з оперативною гнучкістю. Це виявляється у формуванні проєктних офісів, гнучких команд, розширенні горизонтальних зв'язків та цифровізації управлінських процесів. Таким чином, управління стає більш прозорим, інноваційним і орієнтованим на результат.

Отже, проєктний BANI-менеджмент виступає інноваційним інструментом удосконалення системи управління підприємством. Він дозволяє забезпечити стійкість і конкурентоспроможність організації, поєднуючи гнучкість проєктного підходу з вимогами адаптації до крихкого, тривожного, нелінійного та незрозумілого світу. Упровадження цієї концепції сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, розвитку інноваційного потенціалу та формуванню організаційної культури, орієнтованої на безперервні зміни та розвиток.

Список використаних джерел:

1. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 75-82.

2. Занора В.О. Стратегічне управління інноваційними проєктами розвитку підприємства: методологічні положення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 1 (55). С. 72–85.

3. Михайлів Г., Серєда Н., Полянко Г. Стратегічне управління: розробка, впровадження та оцінка стратегій для досягнення цілей організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №9. С. 78-84

4. Олійник А., Толочій О., Щербина Ю. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах діджиталізації. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. Вип.2. 2024. С.61-66.

5. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного менеджменту підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25.

Н. Дем'яненко, к.е.н., доцент,
Я. Павленко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня освіти,
Д. Царенко, здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня освіти,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Інноваційний розвиток аграрних підприємств є ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого функціонування в умовах сучасних викликів, зокрема глобалізації, зміни клімату та економічної нестабільності. В Україні аграрний сектор займає важливе місце в економіці, тому впровадження інноваційних технологій є необхідною умовою для його модернізації та інтеграції в міжнародні ринки.

Дослідження показують, що рівень інноваційної активності в аграрному секторі України залишається недостатнім. Основними бар'єрами є:

обмежений доступ до фінансування, особливо для малих та середніх підприємств;

низький рівень цифровізації та автоматизації виробничих процесів;

відсутність ефективної системи управління інноваціями та недостатня кваліфікація кадрів.

Згідно з дослідженням Кучера Л. В. [1, с. 151], інвестиції в цифрові аграрні проекти є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності українських підприємств. Це особливо актуально в умовах агробізнесу 4.0, де цифрові технології відіграють вирішальну роль у розвитку сільського господарства.

Згідно з дослідженням таких авторів як Мамчур В., Осетський В., Білявська Ю., Уманців Г., Білявський В. [2, с. 48], формування стратегічних векторів розвитку агробізнесу в Україні є невід'ємною частиною економічного розвитку в умовах післявоєнного відновлення. Це включає ідентифікацію завдань,

які забезпечать можливості для усунення негативних тенденцій, спричинених війною, та формування стратегічних векторів розвитку аграрного сектору.

Прикладами успішного впровадження інновацій є: використання фінансових інструментів, таких як «врожайні розписки», що дозволяють фермерам використовувати майбутній врожай як заставу для отримання фінансування, є потужним інструментом для малого та середнього агробізнесу в Україні;

створення інноваційних парків, наприклад, BIONIC Hill в Україні, що сприяє розвитку стартапів та впровадженню новітніх технологій у аграрному секторі;

розвиток органічного ринку, проект «Розвиток органічного ринку в Україні» сприяв зростанню малих та середніх підприємств у секторі органічного харчування через розвиток органічних та регіональних продовольчих ланцюгів постачання.

Для забезпечення сталого інноваційного розвитку аграрного сектору необхідно:

посилити державну підтримку інновацій, включаючи фінансування наукових досліджень та розробок;

заохочувати співпрацю між науковими установами та аграрними підприємствами, створюючи платформи для обміну знаннями та технологіями;

розвивати інфраструктуру для підтримки інновацій, таку як інноваційні парки, технопарки та бізнес-інкубатори;

підвищувати обізнаність аграріїв щодо переваг впровадження інновацій та новітніх технологій.

Для успішного впровадження інновацій необхідним є забезпечення достатніх ресурсів підприємства, включно з фінансовими, матеріально-технічними та кадровими. Достатність ресурсів дозволяє не лише реалізувати нові технології, а й підтримувати їхнє постійне вдосконалення та адаптацію до ринкових умов. Дослідження свідчать, що підприємства з належним рівнем ресурсного забезпечення легше інтегрують цифрові технології, застосовують «зелені» рішення та підвищують ефективність виробництва [1, с. 152].

Для ефективного впровадження інновацій та подолання існуючих проблем необхідно вжити низку заходів: розробити інноваційну стратегію для кожного підприємства з урахуванням

його специфіки та ресурсних можливостей; інвестувати в цифрові технології, такі як системи точного землеробства, автоматизація процесів та використання штучного інтелекту; забезпечити навчання та підвищення кваліфікації персоналу, особливо в галузі цифрових технологій та управління інноваціями; створити сприятливе інвестиційне середовище, включаючи державні програми підтримки та залучення приватних інвестицій.

Отже, інноваційний розвиток аграрного підприємства є необхідною умовою для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого функціонування. Впровадження інноваційних технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції. Однак для цього необхідно створити сприятливе середовище для інновацій, включаючи державну підтримку, фінансування, навчання персоналу та розвиток інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Кучер Л. В. Впровадження інноваційних проєктів в агробізнесі України: стан та джерела фінансування. *Економіка та управління агропродовольчими ланцюгами*, 1. 45-58. 2020. С. 150-155.
2. Мамчур В., Осетський В., Білявська Ю., Уманців Г., Білявський В. Стратегічні вектори розвитку агробізнесу в Україні. *Економіка АПК*, 32(1), 33-46. 2025. С. 48-57.
3. BIONIC Hill Innovation Park. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/BIONIC_Hill_Innovation_Park (дата звернення: 15.09.2025).
4. Swiss-Ukrainian project «Organic Market Development in Ukraine». Wikipedia. 2012–2016. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Swiss-Ukrainian_project_%22Organic_Market_Development_in_Ukraine%22_\(2012%E2%80%932016\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Swiss-Ukrainian_project_%22Organic_Market_Development_in_Ukraine%22_(2012%E2%80%932016)) (дата звернення: 15.09.2025).
5. IFC and SECO's implementation of crop receipts in Ukraine. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/blended-finance-case-studies_2fb90b9a-en/ifc-and-seco-s-implementation-of-crop-receipts-in-ukraine-to-improve-access-to-finance-for-agri-smes-docx_42605aa0-en.html (дата звернення: 10.09.2025).

М. Зось-Кіор, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
М. Моргун, А. Маковецький, здобувачі вищої освіти,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування аграрного сектору економіки України зумовлюють необхідність застосування системного підходу до управління підприємствами. Аграрне підприємство розглядається як складна соціально-економічна система, що поєднує виробничі, технологічні, організаційні, екологічні та соціальні компоненти. Ефективність його діяльності значною мірою визначається гармонійною взаємодією всіх елементів, яка забезпечується інструментами системного менеджменту.

Системний менеджмент передбачає усвідомлення підприємства як цілісної системи з численними взаємозв'язками та інтеграцію процесів планування, організації, мотивації й контролю, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Для аграрних підприємств цей підхід особливо актуальний, оскільки вони залежать від природно-кліматичних умов і сезонності виробництва, ґрунтуються на використанні земельних і біологічних ресурсів, зазнають суттєвого впливу державної аграрної політики та потребують поєднання традиційних технологій з сучасними інноваційними рішеннями [1; 8-9]. Водночас такі підприємства відіграють значну соціальну роль, адже забезпечують розвиток сільських територій.

В умовах війни перед аграрним сектором постають нові виклики, пов'язані з екологічними загрозами. Руйнування ґрунтового покриву внаслідок вибухів та мінування територій призводить до деградації земель і зниження їх продуктивності. Забруднення хімічними речовинами, паливом і важкими металами від військової техніки та боєприпасів ускладнює екологічний стан агроландшафтів. Руйнування меліоративних і гідротехнічних систем поглиблює проблему водозабезпечення, а знищення лісосмуг і біорізноманіття підриває стійкість агроєкосистем. Такі виклики вимагають від

менеджменту аграрних підприємств не лише економічної гнучкості, а й запровадження екологічних програм відновлення [4-5; 7].

Управління на засадах системного підходу ґрунтується на принципах цілісності, адаптивності, інтегрованості та сталого розвитку. Це означає, що всі підсистеми підприємства мають розглядатися у взаємозв'язку, організація повинна оперативно реагувати на зміни ринкових і кліматичних умов, внутрішні процеси мають узгоджуватися з вимогами зовнішнього середовища, а діяльність – поєднувати економічну ефективність, екологічну безпеку й соціальну стабільність.

Особливого значення набувають інструменти екологічного менеджменту. Йдеться про моніторинг стану ґрунтів і водних ресурсів, впровадження відновлювальних агротехнологій, використання сучасних інформаційних систем для оцінки екологічних ризиків, залучення міжнародних програм підтримки та екологічної сертифікації виробництва [2-3; 6]. Такий підхід допомагає не лише зберегти природний потенціал, але й забезпечити відповідність продукції європейським стандартам, що є важливою передумовою інтеграції на зовнішні ринки.

Застосування системного підходу в аграрному менеджменті дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів, забезпечувати стабільність виробництва, формувати конкурентні переваги, знижувати рівень ризиків і невизначеності, а також сприяти довгостроковій стійкості аграрного бізнесу. У контексті війни це означає також посилення ролі відновлення екологічної безпеки як складової стратегії розвитку підприємств.

Таким чином, системний менеджмент постає як ключовий чинник підвищення результативності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Його впровадження забезпечує раціональне використання ресурсів, розвиток інновацій, відновлення довкілля й досягнення сталого зростання аграрного сектору економіки України навіть у кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіор М. В., Коваль, В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641>
2. Гончаров В. М., Зось-Кіор М. В., Ільїн В. Ю. Корпоративне управління: навч. посіб. Луганськ : Еталон-2, 2011. 316 с.
3. Зось-Кіор М. В., Бочарова А. В. Інноваційні підходи щодо впровадження технологій вирощування сільгоспкультур *Інноваційна економіка*. №2. 2010 (16). С. 15-19.
4. Зось-Кіор М. В., Соколова Н. С. Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки: монографія. Луганськ: ЛНАУ, 2012. 240 с.
5. Іщейкін Т. Є., Завгородній В. Р., Мошенець Н. Інновації як інструмент забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 12-18.
6. Наумов Ю. Ф., Германенко О. М., Зось-Кіор М. В. Регіональні аспекти виробництва та реалізації яловичини в Луганській області. *Економіка АПК*. 2001. № 11. С. 85-87.
7. Gryshko V., Zos-Kior M., Zerniuk O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. Vol 7, № 3.2 (2018). Special Issue 2. P. 131-134.
8. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152-165.
9. Zos-Kior M., Ilyin V., Bondarskaya A. Globalization and land-use prospects for agrarian enterprises. *The Advanced Science Journal*. 2014. Vol. 8. P. 205-208.

П. Корж, здобувач вищої освіти,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються високою динамікою змін, глобалізацією ринків та активною цифровою трансформацією. В таких реаліях кадровий потенціал стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме знання, компетентності та професійна мотивація персоналу формують основу для сталого розвитку організації.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління персоналом, які б дозволяли підприємствам не лише утримувати кваліфіковані кадри, а й забезпечувати їхній постійний розвиток, адаптацію до ринкових викликів та залучення до процесу створення інновацій.

Розвиток кадрового потенціалу охоплює такі напрями:

- стратегічне планування персоналу, що передбачає прогнозування потреб у кадрах відповідно до бізнес-цілей;
- системне навчання та підвищення кваліфікації через впровадження програм професійної освіти, онлайн-курсів, тренінгів, корпоративних університетів;
- використання HR-технологій, включаючи автоматизовані платформи управління талантами, аналітику даних про працівників, цифрові системи моніторингу ефективності;
- розвиток лідерського потенціалу та soft skills, що сприяють підвищенню ефективності командної роботи;
- створення інноваційної корпоративної культури, яка мотивує працівників до ініціативності, креативності та відповідальності за результати.

Ефективна система управління кадрами повинна поєднувати як матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії), так і нематеріальні чинники (визнання, можливість

кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, розвиток творчого потенціалу).

У конкурентному середовищі перспективними напрямками управління розвитком кадрового потенціалу є:

- формування talent management-систем, що дозволяють ідентифікувати та утримувати найперспективніших працівників;
- створення кадрового резерву для забезпечення безперервності управлінських процесів;
- інтеграція коучингових технологій та менторства в роботу з персоналом;
- застосування гейміфікації у навчанні та розвитку працівників;
- поширення практик корпоративної соціальної відповідальності, які підвищують лояльність та залученість персоналу;
- адаптація міжнародного досвіду HR-менеджменту до національних умов.

Таким чином, управління розвитком кадрового потенціалу є однією з ключових складових стратегічного менеджменту підприємства. Вкладення у персонал перетворюються на зростання ефективності бізнес-процесів, підвищення інноваційності та зміцнення конкурентних позицій організації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку людського капіталу. Київ, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua>
3. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2023.
4. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business Press, 2021.
5. Becker B., Huselid M. High Performance Work Systems and Firm Performance. Academy of Management Journal. 2022.

М. Костка, здобувачка вищої освіти факультету менеджменту,
В. Кушнірук, к. е. н., доцент,
*Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

ПРОЄКТНИЙ BANI-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ І ПІСЛЯВОЄННИХ КРИЗ

У 2022-2025 рр. агропродовольчі підприємства України знаходяться в умовах воєнних і післявоєнних криз, що супроводжуються непевністю, нестабільністю та швидкими змінами зовнішнього середовища. Класичні моделі управління виявляються малоефективними, тому виникає потреба у впровадженні гнучких інструментів, зокрема проєктного BANI-менеджменту, як засобу адаптивного та стійкого розвитку бізнесу [3].

Аналіз останніх досліджень у 2022 році коли війна зробила агропродовольчі підприємства України особливо вразливими, що актуалізувало концепцію BANI-середовища (вразливість, тривожність, нелінійність, непередбачуваність). Відповіддю став проєктний BANI-менеджмент, який поєднує класичні принципи з гнучкістю та швидкою адаптацією. Дослідження 2023–2025 рр. доводять: цей підхід допомагає перебудовувати постачання, шукати нові ринки й утримувати фінансову стабільність. Попри переважно теоретичний характер праць, агробізнесу рекомендують модульні бізнес-моделі, цифровий моніторинг і співпрацю з міжнародними фондами. Таким чином, проєктний BANI-менеджмент стає реальним інструментом стійкості та відновлення агросектору України [2].

Ключова мета роботи в наступному: обґрунтувати та розробити підходи проєктного BANI-менеджменту як ефективного інструменту гнучкого управління агропродовольчими підприємствами України за умов воєнних і післявоєнних криз 2022–2025 років. Завданнями даного дослідження є: вивчення аспекти впливу середовища BANI на агропродовольчі компанії; оцінка сучасні підходів до

проектного управління в умовах кризи; визначення ключових принципів та інструментів BANI-менеджменту для агросектору; запропонування рекомендацій щодо впровадження адаптивних моделей управління у військовий та післявійськовий періоди.

Коли у 2022 році війна докорінно змінювала економічне життя України, агропродовольчі підприємства опинилися серед тих, хто постраждав найбільше. Зруйновані транспортні маршрути, відсутність фінансування, втрати збутових ринків та постійна загроза створили ситуацію, у якій традиційні підходи до управління вже не працювали.

Науковці звернули увагу, що нові реалії описує концепція BANI-середовища – крихкого, тривожного, нелінійного і часто незрозумілого. Саме тут на допомогу приходить проектний BANI-менеджмент.

Цей підхід не заперечує класичні інструменти проектного управління, а поєднує їх з новими методами: творчими рішеннями, цифровими рішеннями, експериментальними підходами до організації бізнесу. Завдяки цьому аграрні підприємства можуть створювати проекти, які легко перебудовуються, випрацьовувати декілька сценаріїв дій на випадок кризи, оперативно реагувати на зміни ринків і навіть застосовувати міжнародні ресурси підтримки.

У післявоєнний період ці інструменти стають особливо актуальними. Важливими є модульні бізнес-моделі, які можна швидко адаптувати; системи цифрового контролю, що дозволяють передбачати ризики; співпрацю з державою та міжнародними організаціями; і, звичайно, команди керівників, готових працювати у складних умовах.

Таким чином, проектний BANI-менеджмент стає для агропродовольчих підприємств України своєрідним «вказівником» у морі невизначеності. Він допомагає не лише виживати у воєнний час, а й знаходити шляхи до сталого розвитку у майбутньому [1].

Отже, у 2022–2025 роках українські агропродовольчі підприємства працювали в умовах BANI-середовища, де війна зробила бізнес крихким, тривожним і непередбачуваним. Традиційні моделі управління виявилися неефективними, тому ключову роль отримав проектний BANI-менеджмент. Його

поєднання класичних принципів, цифрових технологій, інновацій та сценарного планування дозволяє швидко перебудовувати постачання, створювати модульні бізнес-моделі та залучати міжнародні ресурси. У воєнний і післявоєнний час цей підхід стає стратегічною основою стійкості й конкурентного відновлення агросектору України.

Список використаних джерел:

1. Кожина А. В. Міська резильєнтність та інклюзивність: зміцнення в умовах сучасних криз. *Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток"*. 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.6> (дата звернення: 12.09.2025).

2. Малій О. Г., Горох О. В., Макогон В. В. Аграрний сектор України: проблеми кредитування в умовах воєнних ризиків. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-02> (дата звернення: 12.09.2025).

3. Прокопенко О. В. Менеджмент рекламної діяльності в умовах криз і біфуркацій в контексті глобалізаційного стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.27> (дата звернення: 12.09.2025).

Я. Коханюк, аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Оновлення корпоративного управління (КУ) в агропромисловому комплексі (АПК) України є ключем післявоєнного відновлення: війна оголила вразливість активів, логістики, кадрів і доступу до капіталу, а ринки ЄС підвищили вимоги до простежуваності походження, належної обачності та прав людини [1], [2]. У таких умовах довіра інвесторів

зміщується від формальної відповідності до перевірюваних практик, що забезпечують безперервність, прозорість і відповідальність, зокрема через стандарти нефінансової/сталісної звітності (GRI, IFRS S1/S2) і кліматичні розкриття (TCFD) [4], [5], [6], [10]. Євроінтеграція прискорює наближення до принципів ОЕСР і директив ЄС (CSRD, CSDDD), а кліматичний порядок денний робить ESG базовою умовою доступу до фінансів і ринків [7], [3], [1], [2]. Отже, сучасна архітектура КУ має одночасно підвищувати внутрішню ефективність, інвестиційну привабливість і експортну спроможність, спираючись на діагностику втрат та потреб відновлення.

Діагностика вказує на асиметрії фінансування, волатильність логістики, фрагментацію кооперації та нерівномірний комплаєнс; великі холдинги потребують диверсифікації маршрутів і зовнішньої верифікації нефінансової звітності, середні — незалежних директорів, комітетів і прозорості пов'язаних сторін; фермерський сектор — інфраструктури зберігання й правової кооперації [9]. Кліматичні ризики підсилюють потребу в точному землеробстві та даних, структурованих за загальновизнаними стандартами розкриття [5], [6], [10].

Запропонована модель узгоджена з ОЕСР і *acquis* ЄС: двоступенева архітектура (наглядова рада + правління) або рада директорів із комітетами з аудиту, ризиків, винагород і сталого розвитку; $\geq 1/3$ незалежних директорів; внутрішній аудит підзвітний комітету; щорічні тести BCM; прозора звітність за CSRD/GRI/IFRS S1–S2 [7], [3], [4], [5], [6]. Цифровий фундамент — ERP/MES із *traceability*; захист міноритаріїв — кумулятивне голосування, прозорі M&A, політика дивідендів на підставі актуального корпоративного права [14]. Стійкість ланцюгів забезпечують диверсифікація коридорів, стандартизовані процедури якості та контрактні положення щодо *due diligence* і прав аудиту, з урахуванням вимог до «бездеформаційних» поставок [1], [2], [9].

Фінансування прив'язується до якості КУ: аграрні та складські розписки, гарантії, ЕКА-інструменти, «зелені» й перехідні облігації, страхування воєнно-політичних ризиків.

«Дорожня карта» має три хвили (інституціоналізація, масштабування, капіталізація), а КРІ охоплюють управління, ризики, ESG, ланцюги, фінанси та людський капітал, що дозволяє конвертувати регуляторні вимоги на конкурентні переваги й пришвидшити відновлення АПК [7], [8].

Список використаних джерел:

1. European Commission. Corporate Sustainability Due Diligence (Directive (EU) 2024/1760) : офіц. електрон. ресурс. 25.07.2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj> (дата звернення: 09.09.2025).

2. European Parliament; Council of the European Union. Regulation (EU) 2023/1115 on deforestation-free products : офіц. електрон. ресурс. 09.06.2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj/eng> (дата звернення: 09.09.2025).

3. European Parliament; Council of the European Union. Directive (EU) 2022/2464 (CSRD) : офіц. електрон. ресурс. 16.12.2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 09.09.2025).

4. Global Reporting Initiative. GRI Universal Standards 2021 : стандарт; електрон. ресурс. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/universal-standards/> (дата звернення: 09.09.2025).

5. IFRS Foundation — International Sustainability Standards Board. IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information : стандарт; електрон. ресурс. 06.2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/> (дата звернення: 09.09.2025).

6. IFRS Foundation — International Sustainability Standards Board. IFRS S2: Climate-related disclosures : стандарт; електрон. ресурс. 06.2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/> (дата звернення: 09.09.2025).

7. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance (2023 edition) : електрон. ресурс. 2023. URL:

https://www.oecd.org/en/publications/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb.html (дата звернення: 09.09.2025).

8. OECD. Mapping Ukraine's financial markets and corporate governance framework for a sustainable recovery : електрон. ресурс. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (дата звернення: 09.09.2025).

9. OECD; FAO. OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains : керівництво; електрон. ресурс. 2016. URL: <https://www.oecd.org/publications/oecd-fao-guidance-for-responsible-agricultural-supply-chains-9789264264885-en.htm> (дата звернення: 09.09.2025).

10. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (FSB). Recommendations of the TCFD : звіт; електрон. ресурс. 2017. URL: <https://www.fsb-tcfd.org/recommendations/> (дата звернення: 09.09.2025).

Н. Крахмальова, к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнесу
І. Гнатенко, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу
*Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічні рішення для інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих підприємств становлять особливу сферу сучасних наукових і практичних досліджень, адже саме малий бізнес є основою інноваційності, гнучкості та зайнятості в більшості національних економік світу. У країнах Європейського Союзу малі підприємства складають понад дев'яносто відсотків усіх економічних суб'єктів, формують більше половини робочих місць і забезпечують стійкість

регіональних економік. В Україні їхня роль не менш важлива, особливо у контексті відновлення економіки після руйнівних наслідків війни, коли саме малий бізнес здатен стати драйвером регіонального розвитку, створення нових робочих місць та впровадження інновацій. Проте інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність малих підприємств вимагає чітких стратегічних рішень, які враховують як обмеженість ресурсів, так і потребу у довгостроковій стабільності.

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання трьох вимірів: економічного, соціального та екологічного. Для малих підприємств це означає необхідність одночасного забезпечення фінансової ефективності, відповідального ставлення до працівників та суспільства і зниження негативного впливу на довкілля. Однак часто підприємці орієнтуються насамперед на виживання у конкурентному середовищі та досягнення короткострокового прибутку, нехтуючи довгостроковими завданнями. Саме тому стратегічні рішення мають на меті інтегрувати цінності сталого розвитку у бізнес-моделі так, щоб вони не сприймалися як додаткові витрати, а розглядалися як інвестиції у майбутнє підприємства [1-4].

Одним із ключових стратегічних напрямів інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих підприємств є впровадження інновацій. Інноваційність дозволяє створювати продукти та послуги з високою доданою вартістю, що одночасно задовольняють економічні, соціальні та екологічні потреби. Наприклад, виробництво енергоощадних товарів або використання відновлюваних джерел енергії дає змогу не лише зменшити витрати підприємства, але й продемонструвати його соціальну відповідальність перед споживачами та суспільством. Інновації у сфері бізнес-процесів, такі як цифровізація чи автоматизація, дозволяють зменшити споживання ресурсів і підвищити ефективність, що прямо відповідає цілям сталого розвитку [3-6].

Не менш важливою стратегічною складовою є розвиток партнерств і кооперації. Малі підприємства часто не мають достатнього потенціалу для реалізації масштабних програм сталого розвитку, тому кооперація з іншими підприємствами, органами влади, громадськими організаціями та науковими

установами стає ефективним інструментом інтеграції принципів сталості. Створення кластерів, бізнес-інкубаторів і спільних інноваційних платформ дозволяє малим підприємствам отримувати доступ до ресурсів, знань та технологій, які інакше були б для них недосяжними. Такі партнерства сприяють формуванню локальних екосистем, орієнтованих на сталий розвиток, що підвищує стійкість як окремих підприємств, так і регіонів загалом.

Стратегічні рішення у сфері сталого розвитку також повинні враховувати соціальний вимір діяльності малих підприємств, що передбачає формування відповідальної політики зайнятості, інвестування у розвиток персоналу, забезпечення рівних можливостей для працівників і створення безпечних умов праці. Соціальні ініціативи можуть виходити за межі підприємства і охоплювати підтримку місцевих громад, розвиток освіти, участь у благодійних проектах. Усе це не лише формує позитивний імідж підприємства, але й сприяє підвищенню лояльності працівників і клієнтів, що у довгостроковій перспективі позитивно впливає на фінансові результати [5-7].

Особливе значення має екологічний вимір сталого розвитку. Для малих підприємств це означає необхідність пошуку рішень, які дозволяють мінімізувати негативний вплив на довкілля, зменшувати відходи, впроваджувати ресурсоощадні технології. Стратегічні рішення у цій сфері можуть охоплювати перехід на використання екологічно чистої сировини, запровадження циркулярної економіки, інвестування у зелені технології. Важливим є те, що такі заходи поступово стають не лише вимогою суспільства, але й умовою доступу до міжнародних ринків, де екологічні стандарти відіграють дедалі більшу роль.

Фінансові аспекти інтеграції принципів сталого розвитку є, мабуть, найбільш проблемними для малих підприємств. Брак фінансових ресурсів часто виступає головним бар'єром на шляху до впровадження інновацій та екологічних програм. Тому стратегічні рішення у цій сфері мають передбачати пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема грантів, міжнародних програм підтримки, партнерських інвестицій.

Розвиток фінансових інструментів сталого розвитку, таких як зелені облігації чи соціальні інвестиції, відкриває нові можливості для малих підприємств. Використання таких інструментів дозволяє одночасно вирішувати фінансові проблеми та реалізовувати соціально значущі проекти.

Важливим стратегічним завданням є підвищення рівня обізнаності та компетентності підприємців у сфері сталого розвитку. Освітні програми, тренінги, консалтинг у сфері сталості дозволяють малим підприємствам отримати знання та навички, необхідні для інтеграції принципів сталого розвитку у свою діяльність. Без належної підготовки управлінців і персоналу навіть найкращі стратегії залишаються лише декларативними. Тому інвестування у розвиток людського капіталу є одним із найважливіших стратегічних рішень для малих підприємств.

Необхідно підкреслити, що інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність малих підприємств не може відбуватися ізольовано від державної політики та міжнародних тенденцій. Державна підтримка, створення сприятливого правового середовища, стимулювання інновацій та розвиток інфраструктури є критичними умовами для успішної реалізації стратегій сталого розвитку. Для України, яка перебуває у процесі відновлення економіки після війни та одночасно інтегрується у європейський простір, ці питання набувають особливої актуальності.

Таким чином, стратегічні рішення для інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих підприємств охоплюють широкий спектр завдань: від інновацій та фінансування до соціальних і екологічних ініціатив, партнерств і розвитку людського капіталу. Їхня реалізація потребує системного підходу, узгодження з державними і міжнародними політиками, а також високого рівня управлінських компетенцій. Проте в результаті малі підприємства отримують не лише можливість виживання у конкурентному середовищі, але й перспективи довгострокового зростання, інтеграції у глобальні ринки та формування економіки майбутнього, яка базується на принципах сталості, відповідальності та інноваційності.

Список використаних джерел:

1. Зось-Кіор М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2020, № (1 (97)).
2. Кукса І. М., Гнатенко І. А., Вараксіна О. В., Матієнко–Зубенко І. І., Черевко А. В. Моделювання колаборацією в інноваційних кластерах: управління інституціональними змінами, конкурентоспроможністю, фінансовою та логістичною інфраструктурою в умовах сталого розвитку агропродовольчої сфери. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021, № 10. С. 59-68.
3. Зось-Кіор М. В., Бочарова А. В. Інноваційні підходи щодо впровадження технологій вирощування сільгоспкультур. *Інноваційна економіка*. 2010, № (2), 16.
4. Гнатенко І. А., Снітко Є. О., Марков Р. В., Уткін В. П. Управління проектами кластеризації інноваційного підприємництва агропродовольчої сфери в умовах реалізації стратегії сталого розвитку, глобалізації, діджиталізації, економічної культури суспільства, логістичного та кадрового менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021, № 9. С. 106-113.
5. Орлова-Курилова О. В., Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019, № (3 (89)). С. 35-40.
6. Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Регіональний ринок праці Луганської області: сучасний стан та причини незадовільного функціонування. *Інтелект XXI*. 2018, № (1). С. 39-44.
7. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>.

М. Кривогуз, Є. Щербула, здобувачі вищої освіти,
А. Олійник, к.е.н., доцент
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАПОРУКА СУЧАСНОГО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються швидкими темпами розвитку технологій, динамічними змінами ринку та високим рівнем конкуренції. Традиційні методи управління часто виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу у впровадженні нових моделей, орієнтованих на інноваційність та креативність.

Креативний менеджмент можна визначити як систему управлінських рішень і практик, що ґрунтуються на використанні творчого потенціалу персоналу для розробки та реалізації нових ідей. Його впровадження дає змогу підприємствам:

- швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- формувати унікальні конкурентні переваги;
- оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати продуктивність;
- створювати нову цінність для споживачів.

Інструментами креативного менеджменту виступають дизайн-мислення, проєктний менеджмент, гейміфікація, застосування цифрових технологій та штучного інтелекту. Їх використання дозволяє інтегрувати інновації у всі сфери діяльності підприємства – від виробництва до маркетингу та комунікацій [1].

Креативний менеджмент є запорукою сучасного ефективного управління підприємством. Він сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, забезпечує інноваційний розвиток та формує основу для довгострокового успіху на глобальному ринку. Подальші наукові дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на пошук практичних механізмів формування креативного середовища.

В основі креативного менеджменту лежить креативність як

важлива особистісна риса. Вона проявляється у здатності визначати та формулювати проблеми, генерувати широкий спектр ідей, демонструвати гнучкість мислення та знаходити оригінальні рішення. Креативність передбачає також уміння удосконалювати об'єкти шляхом внесення нових деталей, бачити в них додаткові властивості чи можливості, а також здійснювати глибокий аналіз і синтез елементів проблемної ситуації [3].

Креативність, як і будь-яку особистісну рису, можна цілеспрямовано формувати та стимулювати. У кожної людини існує певний потенціал, який за належних умов здатен розкритися. Для цього важливо забезпечити сприятливий психологічний клімат у колективі, де працівник відчуває комфорт, має достатньо свободи та можливостей для самостійної роботи. Ефективному прояву творчості сприяє максимальне використання знань і навичок персоналу, створення умов для самореалізації, а також мінімізація стресових ситуацій шляхом їх попередження чи швидкого розв'язання. Розвиток креативності потребує постійного доступу до нової інформації, зокрема через участь у конференціях, тренінгах та семінарах. Важливим чинником є заохочення вдалих ідей та пропозицій, адже для креативних працівників визнання результатів їхньої діяльності нерідко є більш значущим, ніж матеріальне стимулювання.

Для сучасного менеджера важливо не лише володіти знаннями, а й уміти креативно мислити, щоб адекватно реагувати на нові виклики та самостійно знаходити ефективні управлінські рішення. Розвиток креативності передбачає поєднання трьох елементів: компетенції (знання, навички, досвід), творчого мислення з гнучкістю та наполегливістю у пошуку рішень, а також внутрішньої й зовнішньої мотивації [2].

Креативний менеджмент можна визначити як функцію управлінської діяльності, що охоплює, з одного боку, створення керівниками сприятливого морально-психологічного клімату, системи справедливого матеріального та нематеріального стимулювання, розвиток корпоративної культури, а з іншого – активізацію ініціативи працівників щодо

генерації, відбору та реалізації креативних ідей. Такий підхід сприяє інноваційному розвитку підприємства, підвищує його конкурентоспроможність, формує позитивний імідж та забезпечує зростання результативності діяльності.

Головними цілями креативного менеджменту є формування, оцінювання та відбір креативних ідей для прийняття ефективних управлінських рішень. Концепція управління креативним потенціалом базується на загальних принципах менеджменту, проте акцентує увагу на творчих здібностях працівників, їх професійному розвитку, використанні сучасних методів креативного мислення, створенні творчої атмосфери в колективі та стимулюванні процесів самореалізації.

Отже, креативний менеджмент є ключовим чинником ефективного управління сучасним підприємством. Він поєднує створення сприятливих умов для творчого розвитку працівників, активізацію їх ініціативи та системне впровадження інноваційних ідей у виробничо-господарську діяльність. Застосування креативного менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню позитивного іміджу, оптимізації бізнес-процесів та зростанню результативності роботи. Таким чином, розвиток креативності як особистісної та професійної якості менеджерів і співробітників є необхідною умовою сталого та інноваційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Креативний менеджмент: навч. посібн. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Суми: Університетська книга, 2024. 498 с.
2. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. Випуск № 37, 2022. С. 14-20
3. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 2 (29). С. 11-17.

Т. Кучмійова, к.е.н., доцент,
Я. Дергач, здобувач вищої освіти,
*Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ BANI

Управління проєктами сьогодні є визначальним чинником успіху для організацій, однак внутрішнє та зовнішнє середовище, в якому вони функціонують, стає дедалі непередбачуванішим. В Україні ці виклики посилюються наслідками повномасштабної війни, що створює нові та унікальні загрози для проєктних команд і змушує організації переглядати традиційні підходи до стратегічного управління.

Сучасні умови не лише змінюють логіку постановки цілей, а й вимагають пошуку інноваційних та адаптивних рішень, здатних забезпечити ефективність навіть у періоди безпрецедентної нестабільності. У цьому контексті особливої актуальності набуває «BANI-концепція», яка описує сучасний світ як крихкий, тривожний, нелінійний і незрозумілий. Для управління проєктами це означає роботу у вразливій та взаємозалежній системі, що зовні може здаватися стійкою, але насправді перебуває на межі колапсу, де збій одного елемента здатний спричинити руйнівний ланцюговий ефект. Яскравим прикладом є пандемія, яка продемонструвала, що глобальні кризи не мають кордонів і здатні впливати на всі сфери життя, тому під час планування та реалізації проєктів необхідно враховувати глобальні взаємозв'язки [1].

У таких умовах управління проєктами стає складним завданням, адже підходи, засновані на стабільності й передбачуваності, втрачають ефективність. Для досягнення успіху потрібні гнучкість, здатність швидко реагувати на зміни та вміння діяти в умовах невизначеності. Це вимагає розробки стратегій адаптації до хаотичного середовища та впровадження інноваційних підходів до управління змінами, що дозволяють підвищувати продуктивність і стійкість проєктної діяльності.

У світі, що описується концепцією BANI, звичні підходи до

управління проєктами вже не дають належного ефекту. Тому для ефективного керування важливо дотримуватися таких принципів:

1. Адаптивність та гнучкість. Замість жорсткого дотримання початкового плану, команда проєкту повинна бути готовою до постійних змін. Використання гнучких методологій, таких як Agile і Scrum, дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів.

2. Стійкість та стійкість. Проєкти повинні бути стійкими до несподіваних потрясінь. Це означає, що команди мають розробляти системи, які можуть витримувати раптові зміни і швидко відновлюватися після збоїв.

3. Емпатія та прозорість. В умовах тривожності, яка є частиною BANI-світу, важливо підтримувати психологічне здоров'я команди. Відкрита комунікація, прозорість у прийнятті рішень та емпатія керівника допомагають знизити рівень стресу та підвищити ефективність співпраці.

4. Експериментування. В нелінійному середовищі, де зв'язок між причиною і наслідком не завжди очевидний, командам слід заохочувати експерименти та тестування. Метод «спроб і помилок» стає основним для пошуку ефективних рішень [2].

Отже, управління проєктами в умовах BANI-середовища вимагає від організацій принципово нових стратегій і рішень. Крихкість, тривожність і складність сучасності, посилені викликами війни та майбутньої відбудови, роблять критично важливими розвиток інтуїції, емоційного інтелекту та нелінійного мислення. Саме ці якості разом із новими управлінськими практиками здатні забезпечити адаптацію, стійкість і довгостроковий успіх проєктів у мінливих умовах.

Список використаних джерел:

1. Jamais Cascio. Facing the Age of Chaos. 2020. URL : <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
2. Bushuyev S., Piliuhina K., Chetin E. Transformation of values of the high technology projects from a VUCA to a BANI environment model. №2(24). 2023. С. 9. URL : <https://journals.uran.ua/itssi/article/view/285525>

Я. Радіонова, к.е.н, старший викладач,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ЕСЕНЦІАЛІЗМ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ФІЛОСОФІЯ: ЗАСТОСУВАННЯ В BANI-МЕНЕДЖМЕНТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Есенціалізм (від лат. *essentia* – сутність) – це філософська концепція, згідно з якою кожен об'єкт або явище має фундаментальну, незмінну суть. У різних галузях знань есенціалізм трактується по-різному. У філософії він стверджує, що існують вроджені властивості, які визначають сутність людини чи предмету.

У соціальних науках – іноді критикується як спрощення складних соціальних процесів до «природжених» характеристик. Освітній есенціалізм фокусується на передачі базових знань і цінностей як ядра навчального процесу.

Сучасна інтерпретація есенціалізму в практичному менеджменті подає його як спосіб фокусування лише на важливому, ігноруючи несуттєве [1].

У менеджменті есенціалізм – це не просто ідея мінімалізму, а стратегічний підхід, що допомагає керівникам і командам зосередитись на найсуттєвіших завданнях, які приносять максимальний результат. Це також підхід до прийняття рішень, де відкидається мультизадачність, а кожна дія має бути виправданою і ціннісною. Такий підхід допомагає організаціям зменшити надмірну складність, підвищити продуктивність і забезпечити сталість у нестабільних умовах.

Серед сучасних досліджень у цій сфері можна виділити роботи Гера Маккеона, автора книги *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*, а також прикладні дослідження з організаційної поведінки, agile-менеджменту та Lean-підходів. Усе більше компаній у світі, особливо в умовах кризи, інтегрують есенціалізм у свої моделі управління проєктами [1], [3], [5].

У цьому контексті важливо враховувати виклики BANI-світу, тобто сучасного середовища, яке є крихким (Brittle), тривожним (Anxious), нелінійним (Nonlinear) і незрозумілим (Incomprehensible). Це середовище характеризується високим

рівнем невизначеності, непрогнозованістю змін, емоційною напругою та швидким моральним старінням інформації. BANI-концепція стала логічним продовженням попередньої парадигми VUCA і більш точно відображає нові виклики для лідерів і управлінців у XXI столітті [4].

Поєднання есенціалізму та BANI-менеджменту формує нову управлінську філософію, в основі якої лежить фокусування на суттєвому як засіб адаптації до складності. В умовах, коли зовнішнє середовище змінюється нелінійно, а ресурси обмежені, здатність менеджера відокремити головне від другорядного стає вирішальною.

Есенціалізм пропонує інструменти для прийняття рішень в умовах стресу й нестабільності: матриця Ейзенхауера, принцип Парето 80/20, Lean-методології, спрощення управлінських структур, делегування другорядного. Ці інструменти дозволяють трансформувати BANI-виклики у зони зростання через ясність, простоту та стійкість процесів. Такий підхід особливо ефективний у проєктному менеджменті, де потрібно швидко адаптувати стратегію й команду до змін зовнішнього середовища [2], [4].

В агропродовольчій сфері, яка особливо вразлива до змін клімату, геополітичних загроз, цінових коливань і логістичних ризиків, есенціалізм як філософія управління стає інструментом гнучкості та адаптивності. Наприклад, в агропідприємствах, які впроваджують вертикальну інтеграцію або діджиталізацію процесів, надзвичайно важливо правильно розставити пріоритети: інвестувати не в модні технології заради іміджу, а в ті рішення, що реально знижують втрати, підвищують якість продукції або покращують логістику.

Есенціалізм дозволяє агропідприємствам зосередитись на ядрових процесах: управлінні врожайністю, ефективному використанні ресурсів, автоматизації, сертифікації продукції для експорту. При цьому несуттєві або занадто ризиковані проєкти можуть бути відкладені або делеговані [1], [5].

Застосування есенціалізму також допомагає в управлінні командою в аграрних умовах – через створення чітких очікувань, мінімізацію інформаційного перевантаження та сприяння оперативному прийняттю рішень на рівні ферми чи виробничої ділянки.

Таким чином, есенціалізм не лише допомагає вижити в BANI-світі, але й сприяє створенню антикрихкої, стійкої та адаптивної організації (за Н. Талебом), здатної розвиватись попри турбулентність середовища [6].

Список використаних джерел:

1. Маккеон Г. Есенціалізм: спрямоване зусилля у світі надлишку. Київ: Наш Формат, 2020. 272 с.
2. Snowden D., Boone M. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*. 2007, November. P. 68-76.
3. Cascio W. F., Aguinis H. Applied psychology in talent management. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. 552 p.
4. Baran B., Woznyj H. Managing VUCA and BANI environments: approaches and leadership traits. *Journal of Leadership Studies*. 2021. Vol. 15, No. 2. P. 56-62.
5. Шульц В. Лін-менеджмент у сільському господарстві. *Аграрна економіка*. 2022. № 2. С. 45-52.
6. Taleb N. N. Antifragile: things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. 519 p.

Т. Сазонова, к.е.н., доцент,
Н. Жижка, О. Порожнюк, здобувачі вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Стратегічним завданням для вітчизняного бізнесу є збереження та розвитку його кадрового потенціалу. В сучасних умовах нестабільності соціально-економічних умов функціонування українських підприємств є досить розгалужена система підходів, заходів та інструментів управління кадровим потенціалом, враховуючи обмеження та виклики сучасного бізнес-середовища.

Пропонуємо приділити увагу саме розвитку корпоративної культури як важливому елементу управління кадрами, важливою складовою якої є управління взаємодією колективу.

Управління конфліктами – фундаментальна складова корпоративної культури, що визначає міцність, а також її стійкість. На користь даної тези свідчить той факт, що способи реакції на конфлікти в організації демонструють реальні корпоративні цінності.

Є різні підходи до типологізації корпоративної культури, один з них – вітчизняний, на наш погляд заслуговує на увагу, адже саме вони відображають український менталітет (табл. 1).

Таблиця 1

Типологізація корпоративної культури вітчизняних підприємств [сформовано на основі 1; 2]

Тип	Риси
Хліборобська	чуйність, м'якість, поблажливість, мрійливість, гармонійність, працьовитість, щиросердечність, справедливість
Лицарська	вірність, точність, діловитість, зосередженість, рішучість, наполегливість, практичність, справедливість, конкретність

На наш погляд, в сучасних умовах корпоративна культура вітчизняного підприємства має поєднувати риси зазначених типів, поєднуючи, на перший погляд, непокєднувані риси:

1) демократію та дисципліну, що формує свободу, залученість у покєднанні із відповідальністю та дисциплінованістю;

2) м'якість та твердість (силу), що передбачає уважне ставлення до особистості, почуттів кожного члена організації із рішучими рішеннями в системі організаційного розвитку;

3) індивідуальність та єдність – стимулювання творчості, прагнення до розвитку та самореалізації, але в межах єдиної організаційної мети та інтересів підприємства.

Корпоративна культура із зазначеними інтегрованими рисами, має формувати специфічні вимоги до системи вирішення конфліктів на підприємстві (рис. 1).

В умовах кризи, психологічної, соціальної, економічної нестабільності важливо створити максимально безпечні умови функціонування для персоналу і з цієї метою ми пропонуємо:

1) фокусуватися на автентичності (кожного члена

колективу та самої організації) – передбачає увагу індивідуальності та максимально використання сильних сторін співробітників;

2) турбота та забезпечення «опори» на робочому місці – залежить, в першу чергу, від керівників, які мають забезпечити взаємодію та спілкування на засадах турботи, підтримки та уваги;

3) партисипативний підхід – процеси удосконалення, зміни формуються максимально спільними зусиллями;

4) відкритість до експериментів;

5) системні та різноформатні внутрішні комунікації;

6) позитивна атмосфера та традиції;

7) динамічний розвиток та вмотивованість.

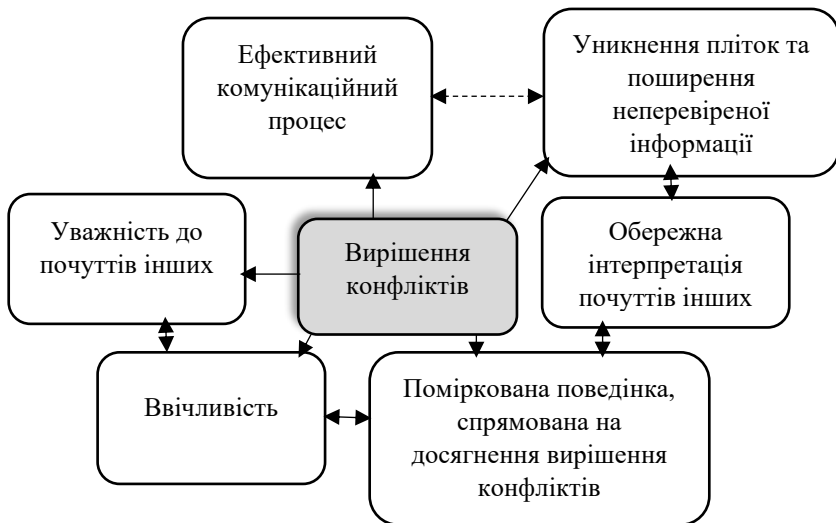


Рис. 1. Передумови ефективного вирішення конфліктів в колективі [розроблено авторами]

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення ефективного типу корпоративної культури для вітчизняного підприємства – це індивідуальне творіння. Але спільним для будь-якого типу корпоративної культури є необхідність формування ефективного та психологічно безпечного трудового середовища.

Список використаних джерел:

1. Андросова О. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 5(10). С. 22-34.
2. Вараксіна О. В., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення 21.09.2025 р.).
3. Бойко Х., Небельський В. Корпоративна культура нового покоління. Gen Z, автентичність і турбота на робочому місці – досвід «and action». URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/korporativna-kultura-novogo-pokolinnya-gen-z-avtentichnist-i-turbota-na-robochomu-mistsi-dosvid-and-action> (дата звернення 21.09.2025 р.).

Т. Сазонова, к.е.н., доцент,

Т. Іщейкін, к.е.н., доцент,

Н. Прийдан, О. Зозуля, здобувачі вищої освіти,
*Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

Соціальні проекти в сучасному вітчизняному середовищі набувають все більшого значення, адже вони спрямовані на подолання сучасних викликів та проблем, які зачіпають різні категорії суспільства. Метою будь-якого соціального проекту є отримання позитивних соціальних змін в обраному середовищі. Таким чином, соціальні проекти займають важливе місце в системі менеджменту підприємства.

Варто зазначити, що в умовах сьогодення управління стресом в українських організаціях є одним з пріоритетних завдань в системі HR-менеджменту та соціального розвитку. В умовах військової агресії сусідньої держави, все українське суспільство та працівники зокрема щодня стикаються з рядом викликів, до яких ніхто не був готовий, при цьому психологічний стан залишає бажати кращого, але, разом з тим, він є одним з

ключових факторів, що забезпечує стабільне та результативне функціонування організації.

Серед сучасних стрес-факторів, вважаємо за доцільне виокремити наступні (рис. 1):



Рис. 1. Стрес-фактори в системі HR-менеджменту вітчизняних підприємств [розроблено авторами]

Інвестування в систему стрес-менеджменту підприємства, на наш погляд, доцільно розглядати як стратегічні інвестиції в соціальну систему на мікрорівні. Адже переваги для менеджменту є очевидними (рис. 2).



Рис. 2. Переваги, які формує для підприємства система стрес-менеджменту [розроблено авторами]

З огляду на зазначене, очевидною вигідним для підприємства є застосування проектного підходу в системі стрес-менеджменту, адже саме проектно-орієнтоване управління

формує можливості структуровано та комплексно підійти до вирішення даного актуального питання в умовах ресурсної обмеженості та ризиковості середовища реалізації.

Систему соціальних проектів на рівні підприємства можна одночасно розглядати як інструмент і як засіб боротьби зі стресами його персоналу. З одного боку, здобуття навичок стресостійкості та першої психологічної допомоги в стресових ситуаціях можуть бути здобуті працівниками через реалізацію відповідних соціальних проектів, спрямованих саме на персонал даного підприємства. А з іншого – залучення персоналу до розробки та участі в соціально значимих проектах сприяє як боротьбі з різними видами вигорання, страхами та відчуттям безсилля та розпачу.

Для того, щоб максимізувати очікуваний ефект від реалізації соціальних проектів на підприємстві, на наш погляд, необхідно вибрати з арсеналу проектних інструментів максимально зручні під індивідуальні запити ініціаторів. Одним з таких, на нашу думку, зручних інструментів, є побудова бізнес-моделі проекту «Canvas», яка візуально розкриває головні аспекти соціального проекту: аналіз проблеми, мету проекту, його завдання, цільову аудиторію, зміст діяльності по проекту (основні заходи), ключові ресурси, бюджет, канали комунікації, очікувані результати, строки та можливі ризики, а також основні заходи по управлінню ними [1, с. 88-91].

У вітчизняному бізнес-середовищі багатому на соціально-дестабілізуючі фактори, що формують потреби для реалізації широкого кола соціальних проектів підприємствами, з огляду на їх стратегічну важливість, важливим завданням для менеджменту організації є пріоритизація в системі соціальних ініціатив, адже функціонування в умовах кризи та високого рівня невизначеності диктує власні вимоги та обмеження. Дієвим інструментом, який може допомогти вирішити дану дилему є методика пріоритизації RICE, яка допомагає визначити найбільш актуальний проект в межах головної мети, поставленої менеджментом підприємства, аналізуючи кожен ініціативу за параметрами: охоплення, впливу, впевненості та необхідних зусиль [2].

Отже, в українському бізнес-середовищі на сьогоднішній день особливої актуальності набуває стрес-менеджмент в

системі управління персоналом підприємства. Разом з тим, застосування проектного підходу для забезпечення функціонування ефективної системи стрес-менеджменту, реалізація соціальних проектів дозволяє комплексно підійти до вирішення соціальних проблем колективу.

Список використаних джерел:

1. Тілікіна Н. Управління соціальними проектами. Навч. посіб. Київ: ФОП Мороз А. Т., 2024. 352 с.
2. Пріоритизація завдань за допомогою RICE: Як ефективно управляти часом та ресурсами. URL: <https://surl.li/mkirse>

Т. Сазонова, к.е.н., доцент,
В. Смолянська, І. Якубовський, здобувачі вищої освіти,
*Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна*

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК РУШІЙНА СИЛА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

В умовах політичної, соціально-економічної нестабільності діяльності вітчизняних підприємств складним, але пріоритетним завданням менеджменту є забезпечення збереження та розвитку кадрового потенціалу, як важливого ресурсу підприємства та одного з елементів організаційного розвитку.

Як елементу організаційного розвитку, на наш погляд, досить вдале визначення кадровому потенціалу надали В. М. Гриньова та Г. І. Писаревська, – як величина можливої участі висококваліфікованих кадрів у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, індивідуальний освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні (особистісні) характеристики, що можуть та мають бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку [1, с. 67].

Організаційний розвиток в сучасному BANI-світі не припиняється, а навпаки активізується, адже відбувається системна зміна стратегії, структури та виробничих і управлінських процесів, у відповідь на виклики сьогодення.

Неодмінно трансформації захоплюють і корпоративну культуру підприємств, адже форсовані та постійні зміни у зовнішньому середовищі, необхідність відповідати новим кваліфікаційним вимогам, бути гнучкими та інноваційними – не лише вимоги до сучасного персоналу, але й до системи організаційного розвитку.

Збалансована увага до всіх складових організаційного розвитку підприємства, на нашу думку, формує міцну основу для забезпечення стійкості господарюючих суб'єктів до зовнішніх та внутрішніх ризиків, підвищуючи рівень економічної та кадрової безпеки підприємства.

Серед таких складових організаційного розвитку можемо виділити наступні (рис. 1).



Рис. 1. Складові системи організаційного розвитку підприємства [сформовано авторами]

В сучасних умовах кризи та нестабільності, значних зовнішніх загроз, в яких змушені функціонувати вітчизняні

підприємства та його персонал, – який є не просто організаційним ресурсом, але й складною соціальною системою, – стикається з рядом проблем у сфері формування, використання та розвитку кадрового потенціалу.

Саме організаційний розвиток здатний нівелювати або, щонайменше, зменшити ряд проблем, пов'язаних з розвитком кадрового потенціалу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Організаційний розвиток як інструмент управління
збереженням та розвитком кадрового потенціалу
підприємства [розроблено авторами з використанням 2]**

Проблема в системі управління кадровим потенціалом	Роль організаційного розвитку в її нівелюванні
Дефіцит кваліфікованих кадрів	трансформація системи розвитку персоналу з акцентом на формування системи управління талантами, зменшуючи тим самим залежність від зовнішніх джерел кадрів, максимально використовуючи наявний персонал
Відтік талантів	корпоративна культура, яка пріоритизує підтримку, розвиток, залучення, визнання та спільне зростання – підвищує лояльність та «утримує» цінний персонал
Неефективне управління кадрами та кар'єрою	система управління талантами передбачає впровадження ефективної системи оцінювання, зворотного зв'язку та розробку індивідуальних планів розвитку – цінні працівники бачать власні перспективи та відчують власну цінність
Низький рівень матеріального стимулювання та нестабільні умови праці	оптимізація бізнес-процесів, відповідно до вимог та обмежень, викликів сучасного бізнес-середовища призведе до зростання ефективності, що враховуючи акцент на управління талантами, формує передумови до позитивних змін в системі оплати праці (підвищення) та умов праці (покращення)

Отже, в умовах воєнного стану українські підприємства змушені кардинально змінювати власні підходи до управління,

переходити до гнучких моделей управління, які дозволять швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та приймати ефективні оперативні рішення. Головним завданням менеджменту підприємств на сьогодні є: швидке впровадження змін, реорганізація системи управління, відповідно до викликів сучасності, впровадження сучасних стратегій управління персоналом, що фокусуються на збереженні та розвитку кадрового потенціалу. Система організаційного розвитку підприємства має бути спрямована не лише на стабілізацію його становища, але й на розвиток, що забезпечує нарощування продуктивності та ефективності праці, формуючи стійкість у нестабільному та конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

2. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення 21.09.2025 р.).

В. Святецький, докторант,
І. Гнатенко, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу,
*Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

ФУНКЦІЇ КОНТРОЛІНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Функції контролінгу у забезпеченні соціальної відповідальності промислових підприємств стають одним із найважливіших напрямів сучасного стратегічного управління. Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність не розглядається як факультативна чи другорядна діяльність, а є невід'ємним елементом стійкості підприємства, його здатності до

інтеграції у глобальні ринки та формування довгострокових конкурентних переваг. Для промислових підприємств, діяльність яких безпосередньо впливає на стан довкілля, зайнятість населення, розвиток місцевих громад та економічну стабільність країни, питання соціальної відповідальності стає критичним. У цьому контексті контролінг виступає як комплексна система управління, що забезпечує інтеграцію соціальних цілей у бізнес-моделі підприємств, створює основу для вимірювання результативності програм корпоративної соціальної відповідальності та сприяє прийняттю стратегічно виважених рішень.

Контролінг у промислових підприємствах виконує функції інформаційного забезпечення, планування, моніторингу, аналізу та координації, що у сукупності формує основу для системного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Інформаційна функція контролінгу полягає у зборі, обробці та систематизації даних, необхідних для оцінки соціального та екологічного впливу підприємства. У сучасних умовах це передбачає не лише фінансову інформацію, але й нефінансову звітність, яка охоплює показники сталого розвитку, екологічні стандарти, соціальні індикатори. Завдяки контролінгу керівництво отримує цілісне уявлення про те, як діяльність підприємства впливає на зацікавлені сторони, і може ухвалювати рішення, що враховують довгострокові наслідки [1-3].

Функція планування у контролінгу спрямована на інтеграцію соціальних цілей у стратегічні та операційні плани промислових підприємств, означає, що поряд із фінансовими показниками у планах мають бути відображені соціальні та екологічні зобов'язання компанії. Контролінг забезпечує формування відповідних KPI, які дозволяють вимірювати прогрес у досягненні цілей корпоративної соціальної відповідальності. Наприклад, це може бути скорочення викидів парникових газів, зменшення споживання енергоресурсів, підвищення рівня безпеки праці чи розширення соціальних програм для працівників. Таким чином, функція планування у контролінгу робить соціальну відповідальність невід'ємною частиною стратегії підприємства, а не окремим набором ініціатив [2-5].

Моніторинг і контроль є центральними функціями

контролінгу, що безпосередньо впливають на забезпечення соціальної відповідальності промислових підприємств. Постійне відстеження виконання програм КСВ, аналіз відхилень від запланованих показників і виявлення причин цих відхилень дозволяє своєчасно коригувати стратегію та тактику. Для промислових підприємств, які функціонують у сферах із високим рівнем екологічних і соціальних ризиків, це має особливе значення. Моніторинг, заснований на принципах контролінгу, дозволяє уникнути ситуацій, коли соціальні ініціативи стають лише декларативними, не маючи реального впливу на бізнес-процеси та громади [4-6].

Аналітична функція контролінгу забезпечує глибоке дослідження ефективності програм корпоративної соціальної відповідальності. Це передбачає оцінку економічних вигод від реалізації соціальних ініціатив, аналіз їхнього впливу на репутацію компанії, визначення внеску у формування конкурентних переваг. Для промислових підприємств, які працюють у сферах з високим рівнем екологічного навантаження, особливу увагу приділяють аналізу витрат на екологічні заходи та їхньої окупності. Контролінг дозволяє виявити, які інвестиції у соціальну сферу приносять найбільший ефект, і формувати на цій основі ефективні стратегії.

Функція координації у контролінгу спрямована на забезпечення узгодженості між різними підрозділами промислового підприємства у реалізації програм соціальної відповідальності. Вона дозволяє уникати дублювання зусиль, забезпечує єдину методологію вимірювання результатів і сприяє формуванню корпоративної культури відповідальності. У цьому сенсі контролінг виконує роль інтегратора, що поєднує фінансові та нефінансові аспекти управління у єдину систему.

Особливого значення функції контролінгу набувають у контексті цифровізації промислових підприємств. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси збору та аналізу даних, підвищити точність прогнозів, створити інтерактивні системи моніторингу соціальних і екологічних показників. Це відкриває нові можливості для інтеграції КСВ у щоденну діяльність підприємств і підвищує їхню прозорість у відносинах із зацікавленими сторонами.

Не менш важливою є функція ризик-менеджменту, яка реалізується у межах контролінгу. Соціальна відповідальність промислових підприємств пов'язана з низкою ризиків: екологічними, репутаційними, правовими, фінансовими. Контролінг дозволяє своєчасно виявляти ці ризики, оцінювати їхній вплив на діяльність підприємства та формувати стратегії їхнього мінімізації. Завдяки цьому підприємства можуть уникнути значних фінансових втрат і зберегти довіру з боку суспільства.

Функції контролінгу у забезпеченні соціальної відповідальності промислових підприємств також сприяють формуванню нової управлінської культури, яка ґрунтується на прозорості, підзвітності та орієнтації на довгострокові результати. Така культура є запорукою сталого розвитку промислових підприємств і створює основу для їхнього успішного функціонування у глобальній економіці.

У підсумку можна зазначити, що функції контролінгу у забезпеченні соціальної відповідальності промислових підприємств охоплюють усі ключові аспекти управління від збору інформації до аналізу, планування, моніторингу, координації та управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Зось-Кіор М. В., Бочарова А. В. Інноваційні підходи щодо впровадження технологій вирощування сільгоспкультур. *Інноваційна економіка*. 2010, № (2), 16.

2. Гнатенко І. А., Зось-Кіор М. В., Наголюк О. Є., Севрюков В. В. Ефективність виробництва продукції підприємств агропродовольчої сфери в системі земельного менеджменту та розвитку екосистем. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021, № 7-8. С. 65-73.

3. Махмудов Х.З., Гнатенко І.А., Скрипник В.В., Лисенко М. В. Управління системою оцінки вартості інноваційного аграрного бізнесу в контексті сучасної податкової політики, забезпечення міграційної та продовольчої безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022, № 5(252). С. 33-40.

4. Hnatenko I., Shtuler I., Romashko O., Rubezhanska V., Bugay G. B. The innovative potential of agro-processing enterprises

in the context of resource conservation and crisis management. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2021, № 35.

5. Hnatenko I. Modern management and information security approaches to the formation of innovative cluster grouping in the conditions of COVID-19 based on sustainability, decentralization, and European integration principles. *Institute of Accounting, Control, and Analysis in the Conditions of Globalization*. 2021, № 1-2. С. 68-77.

6. Зось-Кіор М., Ільїн В., Свирида Е. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2020, № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78>

А. Серeda, здобувачка вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

І. Зось-Кіор, здобувач вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Регіональна політика є складовою управління розвитком територій і спрямовує розвиток країни з урахуванням просторових особливостей. Вона забезпечує взаємодію між державою та її регіонами, а також між самими регіонами, сприяючи узгодженню інтересів на різних рівнях управління.

Основою регіональної політики є встановлення балансу між центральним і регіональним рівнями управління, визначення ступеня регіональної автономії та рівня централізації процесів планування. Це дозволяє забезпечити ефективний розподіл повноважень і ресурсів між усіма рівнями влади [1-5].

Регіональна політика реалізується через розробку державних стратегій і планів розвитку регіонів, які узгоджують загальнодержавні пріоритети з локальними інтересами. Вона базується на аналізі соціально-економічного стану територій, що дає змогу адаптувати заходи до їхніх унікальних потреб.

Ключовими цілями регіональної політики є досягнення рівномірного розвитку територій, зменшення регіональних

диспропорцій, створення умов для сталого розвитку. Вона охоплює соціальні, економічні, демографічні та урбанізаційні аспекти, забезпечуючи комплексний підхід до розвитку.

Важливим сучасним напрямом регіональної політики є відновлення територій, постраждалих від війни, та створення умов для їхнього подальшого стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/poli-tyka-rehionalnohorozvytku/strategichne-planuvannia-rehionalnoho-rozvytku>
3. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35847.html>
4. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-p>
5. Hnatenko I., Bebko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №5(58). pp. 446-459.

О. Хухра, аспірант,
А. Алексеєнко, аспірант,
*Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ТА ЕКСПЕРТНИХ ПОСЛУГ

Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами у сфері консультаційних та експертних послуг набувають дедалі більшої актуальності у сучасних умовах розвитку економіки знань і цифровізації бізнесу. Консультаційні та експертні послуги стали невід’ємним атрибутом функціонування як великих корпорацій, так і малих і середніх підприємств, адже в умовах високої

турбулентності зовнішнього середовища, нестабільності ринків і прискореного розвитку технологій компанії потребують спеціалізованих знань, компетенцій та рекомендацій. Саме інноваційність управління бізнес-процесами у цій сфері визначає не лише якість наданих послуг, але й ефективність функціонування самих консалтингових структур, їхню здатність до зростання та виходу на нові ринки.

Традиційні підходи до управління бізнес-процесами у консультативній сфері орієнтувалися на лінійні моделі організації праці, ієрархічні структури управління та стандартизовані методики роботи з клієнтами. Проте сучасні виклики, зокрема цифрова трансформація, глобалізація ринків, посилення конкуренції та зміна очікувань споживачів, вимагають переходу до нових моделей управління, які базуються на гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змін. Це означає, що управління бізнес-процесами у сфері консультативних та експертних послуг повинно бути побудоване на інтеграції цифрових інструментів, сучасних методів аналітики, нових форм організації праці та управління знаннями [1-2].

Інноваційність у цій сфері проявляється насамперед у використанні цифрових технологій. Автоматизація рутинних процесів, впровадження CRM-систем, використання інструментів штучного інтелекту дають змогу консалтинговим компаніям підвищити ефективність роботи та якість наданих послуг. Наприклад, застосування аналітичних платформ дозволяє швидко обробляти великі обсяги даних клієнтів, будувати прогностичні моделі розвитку ринку, оцінювати ризики та пропонувати стратегічні рішення, що значно підвищує цінність консультативних послуг, оскільки вони базуються не на загальних рекомендаціях, а на точних і глибоких аналітичних висновках.

Важливою інновацією у сфері управління бізнес-процесами є впровадження гнучких методологій організації роботи, які дозволяють консалтинговим командам працювати ефективніше, швидко реагувати на зміни потреб клієнтів та адаптувати свої рекомендації відповідно до нових умов. Такі підходи забезпечують більшу залученість клієнтів у процес розробки рішень, що підвищує їхню ефективність та знижує ризики

невідповідності очікуванням [3-6].

Крім того, сучасний розвиток консультаційних і експертних послуг передбачає зростаючу роль інноваційних бізнес-моделей. Якщо раніше основним форматом взаємодії була погодинна оплата за надані консультації, то сьогодні дедалі частіше застосовуються моделі підписки, довгострокового партнерства або оплати за результат. Це дозволяє клієнтам отримувати більш стабільний і прогнозований рівень послуг, а консалтинговим компаніям – формувати довгострокові відносини з клієнтами та отримувати сталий дохід.

Особливе місце серед інновацій займає управління знаннями. У консультаційній діяльності основним ресурсом є експертиза, тому ефективне управління знаннями всередині організації набуває стратегічного значення. Використання внутрішніх баз знань, платформ для обміну досвідом, систем колективного навчання та штучного інтелекту, що акумулює практики успішних проєктів, забезпечує постійне підвищення якості консультаційних послуг.

Інноваційні підходи також пов'язані з розширенням сфери консалтингу. Сьогодні він охоплює не лише традиційні напрями, такі як фінансовий менеджмент, стратегічне планування чи маркетинг, але й нові сфери, пов'язані з екологічною відповідальністю, цифровою трансформацією, кібербезпекою, управлінням людським капіталом у дистанційному форматі. Це вимагає нових методів управління бізнес-процесами, здатних інтегрувати знання з різних сфер та пропонувати клієнтам комплексні рішення [5-7].

Окремої уваги заслуговує питання якості взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах ефективність консультаційних та експертних послуг визначається не лише професійною компетентністю консультантів, але й рівнем довіри та прозорості відносин [6-8]. Тому інноваційні підходи до управління бізнес-процесами включають розвиток клієнтоорієнтованих моделей, що передбачають побудову тривалих партнерських відносин, використання цифрових каналів комунікації та інструментів зворотного зв'язку.

Таким чином, інноваційні підходи до управління бізнес-процесами у сфері консультаційних та експертних послуг

формують нову парадигму розвитку цієї галузі. Вони поєднують цифрові технології, гнучкі методології управління, нові бізнес-моделі та сучасні інструменти управління знаннями. Зазначене дозволяє консультативним компаніям не лише підвищувати ефективність власної діяльності, але й надавати клієнтам якісніші послуги, що відповідають викликам сучасності. Для України цей напрям є особливо перспективним, адже розвиток консультативних та експертних послуг сприятиме інтеграції національного бізнесу у світовий ринок, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і формуванню інноваційної економіки.

Список використаних джерел:

1. Шимановська-Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022, № 1. С. 117-124.
2. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021, № 16. С. 20-25.
3. Gryshko V., Zos-Kior M., Zerniuk O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018, № 7(3.2), pp. 131-134.
4. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021, № 6(1). С. 290-297.
5. Зось-Кіор М. В., Бочарова А. В. Інноваційні підходи щодо впровадження технологій вирощування сільгоспкультур. *Інноваційна економіка*. 2010, № (2). С. 16.
6. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. (2021). Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі

інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021, № 2 (17). С. 29-40.

7. Зось-Кіор М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2020, № 1(97).С. 26-31.

8. Zos-Kior M., Ilyin V., Kyryliuk I., Solod O. Digitalization in realization of ecological and economic principles of managing sustainable development of agrarian enterprise. *Механізм регулювання економіки*. 2020, № 2. С. 29-37.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. LEADERSHIP-ДИЗАЙН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В УМОВАХ КРИЗ І БІФУРКАЦІЙ

О. Танчик

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ РИЗИК-
МЕНЕДЖМЕНТУ..... 3

*Małgorzata Ruprich, Anna Sobczyk-Kolbuch, Olena
Trokhymets*

LEADERSHIP IN BANI CONDITIONS AS A BASIS
FOR DESIGNING MANAGEMENT STRATEGIES IN
THE AGRI-FOOD SECTOR UNDER CRISIS
SITUATIONS..... 7

В. Бардаков

ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК
КЛЮЧ ДО ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ
ПОСТВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 9

Д. Басюк

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ HR – МЕНЕДЖЕМЕНТУ 12

І. Благун, Я. Заник

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В
РЕГІОНАХ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПІСЛЯВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА
ВИКЛИКИ..... 17

В. Венгер

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОГЕННИХ
ВІДВАЛІВ І ВІДХОДІВ ВИРОБНИЦТВ ДЛЯ
ВИЛУЧЕННЯ РІДКІСНОЗЕМЕЛЬНИХ ЕЛЕМЕНТІВ
У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... 19

<i>Т. Воронько-Невіднича</i>	
КЛЮЧОВІ ТОЧКИ БІФУРКАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ.....	22
<i>Т. Безпалько, Є. Демчук, Т. Воронько-Невіднича</i>	
СУЧАСНІ ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ...	25
<i>А. Дудченко</i>	
ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ.....	27
<i>З. Живко, О. Мороз, А. Шегинська</i>	
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНОГО ТА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	30
<i>В. Зуєв</i>	
АНТИКРИЗОВЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, СУЧАСНІ ПІДХОДИ.....	34
<i>А. Кобік</i>	
БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПІСЛЯВОСННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	36
<i>В. Кобік</i>	
ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	38
<i>О. Косович</i>	
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА LEADERSHIP- ДИЗАЙН.....	41

<i>Р. Крутоус, Л. Чумачок</i> МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ З УРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....	44
<i>М. Кулик, В. Резніченко, Т. Воронько-Невіднича</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	48
<i>О. Кушніренко</i> МОЖЛИВОСТІ УКРАЇНИ У СФЕРІ ПЕРЕРОБКИ КРИТИЧНО ВАЖЛИВИХ МІНЕРАЛЬНИХ РЕСУРСІВ.....	50
<i>В. Лубенець</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ЗЕМЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ, ЕКОЛОГІЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ.....	53
<i>І. Найда</i> МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	58
<i>А. Нестеренко</i> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	61
<i>Т. Обидєннова</i> РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	64

<i>М. Павлишин</i> ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ БІФУРКАЦІЙ.....	67
<i>Я. Радіонова, С. Шабельник, Е. Коцага</i> ВИКОРИСТАННЯ ЖУРНАЛІСТСЬКОГО МЕТОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.....	70
<i>Т. Сазонова, Д. Лютий</i> АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВ: АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	73
<i>В. Собчишин, І. Лаврентьєв, А. Усенко</i> ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ LEADERSHIP- ДИЗАЙНУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	77
<i>В. Стаценко, В. Кушнірук</i> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНУ.....	79
<i>І. Суржиков</i> АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ПРОАКТИВНІ ПІДХОДИ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	84
<i>Є. Халява</i> LEADERSHIP-ДИЗАЙН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В УМОВАХ КРИЗ І БІФУРКАЦІЙ.....	86

<i>В. Шило, В. Христенко, Т. Воронько-Невіднича</i> СТРАТЕГІЧНІ МОДУЛІ ТОЧОК БІФУРКАЦІЙ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	88
---	----

СЕКЦІЯ 2. СУЧАСНІ БЕЗПЕКОВІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ AGILEМЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

<i>Paulina Kolisnichenko</i> MODERN SECURITY PARADIGMS IN ENTERPRISE MANAGEMENT.....	92
<i>Н. Баган, О. Старенький</i> УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ....	95
<i>Л. Бахмат, В. Сатановська, Т. Воронько-Невіднича</i> КЛЮЧОВІ БЕЗПЕКОВІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ.....	97
<i>О. Вараксіна, А. Малащенко, Ю. Перерва</i> СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ.....	100
<i>О. Вараксіна, С. Торяник, Д. Яценко</i> ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ.....	103
<i>І. Гнатенко</i> КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ТА ЕКСПЕРТНІ ПОСЛУГИ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ.....	106

<i>І. Гнатенко, І. Гончаренко</i> КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ.....	110
<i>Д. Горобець, М. Лазаренко, А. Олійник</i> УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	114
<i>Є. Губар, М. Мосієнко</i> НОВІ ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	116
<i>К. Дзевєріна</i> ВПЛИВ ДЕРЖАВНОЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ НА РОЗВИТОК АПК В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	118
<i>Д. Дячков, С. Токар</i> БАЗОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	121
<i>М. Живко, З. Живко, О. Живко</i> ЗВ'ЯЗОК МІЖ КОМАНДНИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	124
<i>В. Жмуденко</i> БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	129
<i>В. Марчук</i> РОЛЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ ФЕРМЕРІВ.....	132

<i>М. Махсма, П. Банищиков</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	135
<i>С. Москаленко, Б. Богданець</i>	
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....	138
<i>І. Нечаєва</i>	
МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА ЯК ФАКТОР ПОСИЛЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ ПАРАДИГМ ТА РОЗВИТКУ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ.....	141
<i>С. Обладанюк, В. Турбаба, Т. Воронько-Невіднича</i>	
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	144
<i>О. Овчарук, А. Сніжченко, В. Чайковський</i>	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ.....	147
<i>В. Панченко</i>	
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	148
<i>А. Пляскіна</i>	
ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ГОЛОВНОГО ФАКТОРУ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ.....	151

<i>О. Помаз, В. Малишко, В. Стрілець</i> ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДРАЙВЕР БРЕНДИНГУ ТА КАДРОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА..	154
<i>Т. Сазонова, О. Бірюкова</i> КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	157
<i>О. Федірець</i> МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ.....	160

СЕКЦІЯ 3. РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

<i>О. Ходаківська</i> АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ: ВИКЛИКИ, РЕАЛІЇ, РІШЕННЯ.....	164
<i>Т. Voronko-Nevidnycha</i> GLOBALIZATION AS A STRATEGIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE AGRI-FOOD SECTOR....	166
<i>Я. Богдан, І. Гнатенко</i> ВАРТІСНЕ ВИМІРЮВАННЯ ВТРАТ ЕКОСИСТЕМ УКРАЇНИ УНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ.....	169
<i>В. Бубко, І. Овсянніков, М. Подольський</i> РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТАРТАПІВ.....	174

<i>М. Вовк</i>	
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПІД ЧАС ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «STARTUP-МЕНЕДЖМЕНТ».....	178
<i>В. Воронянський, Т. Панченко</i>	
РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ У НАФТОГАЗОВІЙ ТА ГІРНИЧІЙ СФЕРАХ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	181
<i>І. Гнатенко</i>	
ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА РУЙНУВАННЯ БІОРИЗНОМАНІТТЯ ТА ПРИРОДНИХ ЛАНДШАФТІВ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ.....	183
<i>А. Гончаренко</i>	
КРЕАТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ...	187
<i>Н. Дем'яненко, А. Гаркуша</i>	
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗОК ІЗ ЦІЛЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	190
<i>О. Зоря, Д. Мауер, М. Радлінський</i>	
ОРГАНІЧНИЙ БІЗНЕС ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІМЕЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ.....	193
<i>В. Кириченко, Д. Журавльов</i>	
РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	196
<i>Є. Коваль, В. Кушнірук</i>	
ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-ТЕХНОЛОГІЙ У ФЕРМЕРСЬКИХ РОСЛИННИЦЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ....	199

<i>К. Колотій</i>	
РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....	202
<i>О. Литвиненко, Р. Одинець</i>	
ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА НАСЛІДКІВ ВОЄННИХ ДІЙ ДЛЯ ЕКОСИСТЕМ І ДОВКІЛЛЯ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	204
<i>В. Медвідь, В. Лубенець</i>	
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ЗЕМЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ, ЕКОЛОГІЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ.....	208
<i>О. Помаз</i>	
ФОРМУВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ КЛАСТЕРІВ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОВІДНОСИН ТРІАДИ «ВЛАДА-БІЗНЕС-ГРОМАДА».....	213
<i>В. Роговенко</i>	
КАТЕГОРІЯ «РЕГІОН» ОХОПЛЮЄ НЕ ЛИШЕ АДМІНІСТРАТИВНІ, А Й СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ МЕЖІ ТЕРИТОРІЇ.....	216
<i>Д. Сліпко-Кривуца</i>	
ФЕРМЕРСТВО І КООПЕРАЦІЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ У ЛАНЦЮГИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ....	217
<i>І. Хилько, О. Легін</i>	
ТОКЕНІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....	220

<i>З. Шацька, О. Живко</i>	
СТАРТАПИ І СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА СВІТУ..	223
<i>Я. Яковичин</i>	
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	226
<i>С. Янечко, І. Гнатенко</i>	
МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: БАР'ЄРИ ТА МОЖЛИВОСТІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ.....	229

СЕКЦІЯ 4. ПРОЄКТНИЙ BANI-МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ

<i>V. Riashchenko</i>	
INTERCONNECTION BETWEEN THE INNOVATION STRATEGY AND THE INNOVATION POLICY OF THE ENTERPRISE.....	233
<i>O. Savenko, A. Avramenko</i>	
PROJECT BANI MANAGEMENT IN THE AGRI-FOOD SECTOR AS A TOOL FOR FLEXIBLE MANAGEMENT.....	235
<i>Н. Баган, В. Богданова</i>	
BANI-ПАРАДИГМА ЯК ВИКЛИК І МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	236
<i>Є. Бігдан, А. Бебко, А. Олійник</i>	
КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВ.....	239

<i>О. Вараксіна, Є. Большакова</i> ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....	242
<i>Т. Воронько-Невіднича, Р. Гармаш, С. Голяка</i> РОЛЬ BANI-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	245
<i>І. Гнатенко, І. Мягих</i> КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	247
<i>Ю. Голуб</i> ПРОЄКТНИЙ BANI-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	251
<i>Н. Дем'яненко, Я. Павленко, Д. Царенко</i> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	254
<i>М. Зось-Кіор, М. Моргун, А. Маковецький</i> СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВ.....	257
<i>П. Корж</i> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	260
<i>М. Костка, В. Кушнірук</i> ПРОЄКТНИЙ BANI-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ І ПІСЛЯВОЄННИХ КРИЗ.....	262

<i>Я. Коханюк</i>	
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	264
<i>Н. Крахмальова, І. Гнатенко</i>	
СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	267
<i>М. Кривогуз, Є. Щербула, А. Олійник</i>	
КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАПОРУКА СУЧАСНОГО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	272
<i>Т. Кучмійова, Я. Дергач</i>	
АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВАНІ.....	275
<i>Я. Радіонова</i>	
ЕСЕНЦІАЛІЗМ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ФІЛОСОФІЯ: ЗАСТОСУВАННЯ В ВАНІ-МЕНЕДЖМЕНТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	277
<i>Т. Сазонова, Н. Жижка, О. Порожнюк</i>	
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	279
<i>Т. Сазонова, Т. Іщейкін, Н. Прийдан, О. Зозуля</i>	
СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ.....	282
<i>Т. Сазонова, В. Смолянська, І. Якубовський</i>	
УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК РУШІЙНА СИЛА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	285

<i>В. Святецький, І. Гнатенко</i>	
ФУНКЦІЇ КОНТРОЛІНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	288
<i>А. Середа, І. Зось-Кіор</i>	
РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ.....	292
<i>О. Хухра, А. Алексеєнко</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ТА ЕКСПЕРТНИХ ПОСЛУГ.....	293