Міністерство освіти і науки України
Полтавський державний аграрний університет
Полтавська обласна військова адміністрація
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 Миколи 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)
Riga Nordic University (Латвія)
Eurasian National University them. L. N. Gumilev (Казахстан)
Batumi Shota Rustaveli State University (Грузія)

# МАТЕРІАЛИ

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

30 вересня 2026 року

м. Полтава

**Міністерство освіти і науки України**
**Полтавський державний аграрний університет**
**Полтавська обласна військова адміністрація**
**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 Миколи 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)**
**Riga Nordic University (Латвія)**
**Eurasian National University them. L. N. Gumilev (Казахстан)**
**Batumi Shota Rustaveli State University (Грузія)**

# МАТЕРІАЛИ

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

**30 вересня 2026 року**

**Полтава 2026**

**УДК 005. 21 : 338. 43 : 005. 591. 6 /. 934 : 316. 46**
**DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.23471607**

**Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство:** матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 30 вересня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. Том 1. 473 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.

**ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ:**

**Т. ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА** – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету (головуюча)

**М. ЗОСЬ-КІОР** – д.е.н., професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

**Д. ДЯЧКОВ** – д.е.н., професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

**Ю. УТКІН** – к.т.н., доцент, завідувач кафедри інформаційних систем та технологій Полтавського державного аграрного університету

**І. СЛЮСАР** – к.т.н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем та технологій Полтавського державного аграрного університету

**V. RIASHCHENKO** – Dr. oec, Professor, expert at the Latvian Academy of Sciences, director of the «Business Administration» program at Riga Nordic University, Latvia

**D. SOTO-MAYOR MACHADO** – PhD in Computer Science, Professor Atlântica – Instituto Universitário, Portugal

**О. ТАНЧИК** – к.е.н, доцент, професор кафедри соціальних наук Глендейлського Громадського Коледжу, Система Муніципальних коледжів Округа Марікопи, Арізона, США

**Н. БАГАН** – PhD з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету (секретар)

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

**А. ОЛІЙНИК** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

**В. СОБЧИШИН** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

**І. ПОТАПЮК** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

**М. ВОВК** – PhD з менеджменту, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

**О. ВАРАКСІНА** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

**О. ПОМАЗ** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

**Т. ІЩЕЙКІН** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

**Т. САЗОНОВА** – к.е.н., доцент, 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 ТА ЛІДЕРСТВО НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ

I. Novik, PhD in economics, associate professor,
*national technical university "Kharkiv polytechnic institute", Kharkiv, Ukraine*

### ECONOMIC DIPLOMACY AND BUSINESS PROTOCOL AS TOOLS FOR SHAPING THE NATIONAL BRAND OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Under the conditions of modern globalization challenges and the post-war recovery of Ukraine, the modernization of foreign economic activity tools is of critical importance. Economic diplomacy, business protocol, and etiquette act not merely as formal rules of communication, but as strategic levers of influence on the international arena. They directly shape the leadership of the National Brand of Ukraine, ensuring the country's investment attractiveness, the trust of foreign partners, and the seamless integration of domestic businesses into global markets [1].

The transformation of the global economic architecture, driven by the evolution of artificial intelligence, digitalization, and the transition to agile management (Agile) concepts, requires a re-evaluation of classical diplomatic canons. Modern economic diplomacy is increasingly shifting into the virtual space. The concepts of "digital protocol" (Netiquette) and "screen-smart dress code" have become an integral part of negotiation processes at the highest level. Organizing online summits, webinars, and international startup platforms requires specific technical and etiquette support, where an error can lead to reputational losses for the entire state [2].

An important vector for the transformation of business protocol and etiquette is the integration of the principles of sustainable development (SDGs) and the circular economy into negotiation practices. Modern business etiquette requires subjects of economic diplomacy to fully comply with environmental and social standards. This is reflected in the rejection of excessive paper use, the transition

to a "green protocol" (organizing eco-friendly events, minimizing the carbon footprint during diplomatic missions), and the prioritization of zero-waste technologies. Adhering to these ethical standards demonstrates the readiness of Ukrainian business and the state as a whole to be responsible global stakeholders, which significantly increases the trust of international investors [3].

The interconnection of these elements and their synergetic impact on the country's positioning is shown in Figure 1.




Fig. 1. Model of integrating sustainable development and digitalization principles into modern business protocol

The cross-cultural aspect of business etiquette occupies a special place in modern practice. In digital interaction, where non-verbal signs and emotions are much harder to read, the priority is the clarity of structuring commercial proposals and strict adherence to deadlines (time management). Moreover, modern business etiquette is closely intertwined with cybersecurity requirements: maintaining data confidentiality and the legitimacy of using AI tools in diplomatic correspondence serves as an indicator of a partner's reliability [4].

The philosophy of leadership in economic diplomacy is also changing. A modern leader-diplomat must focus on the principles of stakeholder orientation and corporate social responsibility. Respect for ecological trends, inclusivity, and the psychological well-being of team members is becoming a universal ethical standard communicated to foreign partners. Thus, an effective business protocol shapes a positive image of the state, demonstrating Ukraine's readiness to play by transparent, innovative, and secure

international rules.

Consequently, economic diplomacy and business etiquette are dynamic tools adapting to the requirements of the BANI-world and the IT era. Integrating sustainable development principles and mastering new formats of digital communication will enhance the organizational resilience of national businesses, strengthen Ukraine's brand on the international stage, and accelerate its economic recovery.

**References:**

1. Verhun, V. A. (2021). Ekonomichna dyplomatiya [Economic Diplomacy]. VPTs "Kyivskyi universytet".

2. Humeniuk, B. I. (2023). Dyplomatychnyi protokol ta etyket: teoriya i praktyka [Diplomatic Protocol and Etiquette: Theory and Practice]. Lybid.

3. Makohon, Yu. V. (2022). Stalyi rozvytok ta ekolahizatsiya zovnishnyoekonomichnoyi diyalnosti [Sustainable Development and Greening of Foreign Economic Activity]. Helvetica.

4. World Economic Forum. (2025). The Global Risks Report 2025. https://www.weforum.org/

О. Вараксіна, к.е.н., доцент,
І. Бархатов, здобувач вищої освіти
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ І ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ КРИЗ

Аграрний сектор відіграє роль базису економічного потенціалу та гаранта продовольчої безпеки України. Водночас за наявності впливу екзогенних і ендогенних шоків, зокрема руйнування виробничої інфраструктури, блокування логістичних маршрутів, подорожчання енергоносіїв та дефіциту кадрів, традиційні підходи до підтримання конкурентоспроможності, що

зводяться лише до максимізації прибутку або мінімізації витрат, виявляють свою недостатність. Саме організаційна стійкість визначає ключову передумову збереження ринкових позицій та подальшого розвитку суб'єктів господарювання.

Організаційна стійкість аграрного сектора є багатовимірною характеристикою системи, що передбачає її здатність ефективно абсорбувати зовнішні впливи, відновлювати здатність до функціонування та адаптуватися до нових умов, не втрачаючи визначеної цільової спрямованості. На відміну від суто фінансової стабільності, організаційна стійкість у реальному секторі охоплює сукупність взаємопов'язаних вимірів: інфраструктурно-технологічний, логістичний, кадровий та ресурсно-сировинний ( Linnenluecke, 2017).

З метою забезпечення належної прикладної цінності відповідної концептуальної моделі доцільно конкретизувати ці виміри через призму практичних технологічних рішень, нейтралізації оперативних ризиків та оцінювання їхнього безпосереднього впливу на конкурентоспроможність підприємств (табл. 1). Орієнтація на специфіку вимірів стійкості для підприємств аграрного сектору зміщає акцент із пасивного пристосування до проактивного управління операційними та технологічними ризиками.

*Таблиця 1*

**Матриця практичної реалізації вимірів організаційної стійкості підприємств аграрного сектору**

| Вимір стійкості | Практичні рішення | Фактори ризику |
|---|---|---|
| Інфраструктурно-технологічний | Біогазові установки, сонячні панелі | Блек-аути, дефіцит, висока вартість енергоносіїв |
| Логістичний | Власний автопарк, залізничні термінали | Блокування кордонів, брак вагонів, фрахт |
| Ресурсно-сировинний | Точне землеробство | Деградація ґрунтів, дорогі добрива |
| Кадрово-організаційний | Авто-пілотування, цифрові системи | Дефіцит кадрів, мобілізаційні чинники. |

*Джерело: розроблено авторами на основі (Трусова, 2025), (Березіна, Вараксіна, Олійник, & Рак, 2021)*

Узагальнення прикладних інструментів засвідчує, що найбільша гнучкість агробізнесу формується на перетині технологічної автономізації та поглиблення переробки первинної сировини. Така логіка дозволяє зменшити залежність господарств від зовнішніх інфраструктурних шоків, коливань світових цін і природно-кліматичних чинників. Водночас орієнтація на вимірювані показники результативності створює об’єктивну основу для управлінських рішень щодо реінвестування прибутку в найбільш захищені ланки виробничо-логістичного ланцюга.

Як зазначають у дослідженнях українські науковці, у кризові періоди стійкість агропідприємств безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність завдяки гарантуванню безперервності постачання та утриманню частки ринку на тлі загального скорочення обсягів виробництва (Трусова, 2025). Водночас зарубіжний досвід демонструє, що підприємства реального сектору, які нарощують резильєнтність шляхом диверсифікації постачальників та децентралізації складських мереж, досягають вищої маржинальності у посткризові періоди порівняно із суб’єктами, що обмежуються жорсткою економією ресурсів (Duchek, 2020).

Унаслідок цього траєкторія стратегічного розвитку агровиробничих підприємств зсувається від вимушеного зменшення витрат до забезпечення безперервності операційної діяльності через диверсифікацію та локалізацію ланцюгів створення вартості.

Отже, організаційна стійкість становить фундамент, на якому ґрунтуються сучасні конкурентні стратегії підприємств реального сектору. Вона визначає здатність суб'єктів господарювання не лише ефективно поглинати зовнішні шоки, а й трансформувати невизначеність на нові джерела довгострокової конкурентоспроможності. За таких умов стратегічне управління адаптується до вимог динамічного середовища, перетворюючи резильєнтність з інструменту виживання на визначальний чинник капіталізації та сталого зростання підприємства.

**Список використаних джерел:**

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and research paths. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. https://doi.org/10.1111/ijmr.12076

Трусова, Н. (2025). Забезпечення стійкого стану економічної безпеки сільськогосподарських підприємств УКРАЇНИ в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*, (73). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-101

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Березіна, Л. М., Вараксіна, О. В., Олійник, А. С., & Рак, А. Г. (2021). Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*, (21–22), 35–42. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.35

О. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В. Гапула, здобувач вищої освіти,
А. Гуржій, здобувач вищої освіти
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## АДАПТИВНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИСОКОЇ ДИНАМІКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Нинішня стадія розвитку економіки України характеризується надзвичайно високою турбулентністю, спричиненою військово-політичними викликами, руйнуванням усталених ланцюгів постачання, ресурсними обмеженнями та істотною зміною ринкової кон’юнктури. У подібних обставинах класичні підходи до управління ризиками, які спираються на ретроспективне оцінювання та суворе регламентування, перестають бути результативними. Переважно традиційний ризик-менеджмент спрямований на мінімізацію збитків, тоді як швидкозмінне середовище вимагає

від підприємств уміння не лише протидіяти загрозам, а й оперативно перетворювати виклики на нові конкурентні вигоди. Саме цим зумовлюється потреба в упровадженні концепції адаптивного ризик-менеджменту, яка передбачає вбудовування в стратегію формування конкурентоспроможності підприємства систем раннього виявлення, сценарного планування та операційної гнучкості.

Суттєва відмінність адаптивного ризик-менеджменту полягає у зміні трактування ризику: його розглядають у логіці сценарного планування та підходів Agile-управління, де першочергове значення має швидкість реагування і коригування бізнес-моделі, а не безумовне дотримання формальних регламентів (Hillmann, Guenther, 2021). У межах українського наукового дискурсу підкреслюється, що за умов воєнно-економічних шоків адаптивний ризик-менеджмент набуває ролі центрального елемента системи економічної безпеки суб'єктів господарювання, оскільки забезпечує оперативну маневровість без втрати контролю над стратегічними орієнтирами (Рузакова, & Дибчук, 2026).). У поєднанні із загальним контуром управління адаптивний підхід створює ефект організаційної резильєнтності, перетворюючи здатність підприємства до самонавчання та швидкого маневру на ключову ринкову диференціацію (рис. 1).

Одним із визначальних механізмів адаптації виступає стрес-тестування бізнес-моделі на основі різних сценаріїв розвитку, зокрема у випадках виходу з ладу критичної інфраструктури або різкої трансформації регуляторного середовища. У практичному українському контексті особливої ваги набуває формування крос-функціональних команд швидкого реагування, які працюють за принципами Agile та наділені делегованими повноваженнями для оперативного коригування бізнес-процесів (Ястремська, 2025). Включення зазначених інструментів у систему управління забезпечує формування єдиного цифрового простору моніторингу, завдяки якому суб'єкт господарювання зберігає високий рівень конкурентоспроможності.

Отже, за високої мінливості зовнішніх умов і за наявності каскадних криз традиційні статичні моделі управління

ризиками не забезпечують належної результативності, і їх змінює концепція адаптивного ризик-менеджменту як динамічної спроможності підприємства конвертувати загрози в нові конкурентні переваги. Вбудовування адаптивних практик у загальну архітектуру стратегічного менеджменту через залучення крос-функціональних Agile-команд і цифровізацію моніторингових процедур підвищує оперативну гнучкість бізнес-моделі без втрати керованості.

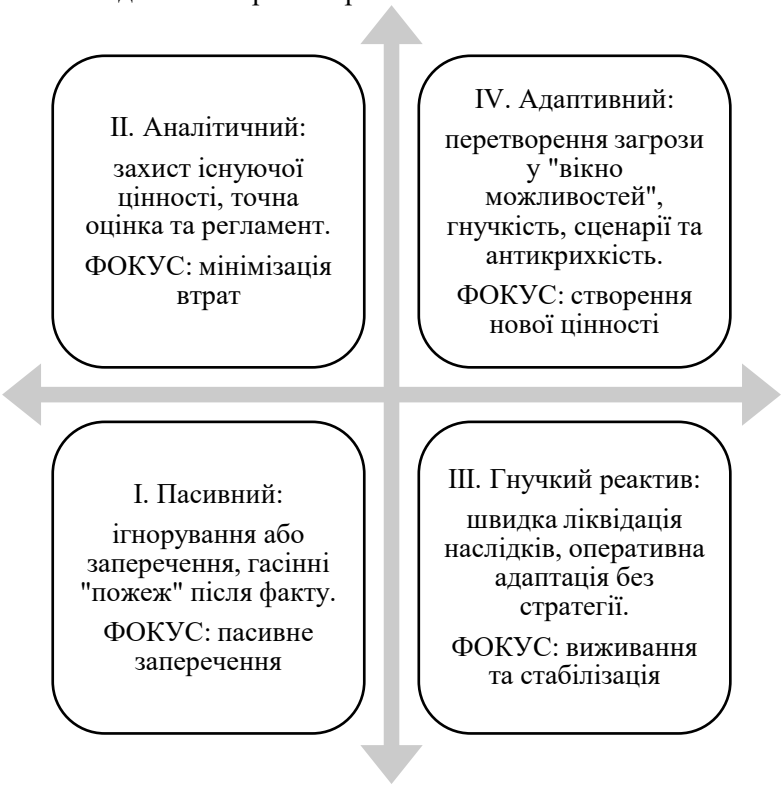



Рис. 1. Матриця квадрантів трансформації ризик-менеджменту в умовах невизначеності

*Джерело: складено авторами на основі* ( Рузакова, & Дибчук, 2026) та (Воронько-Невіднича, Афанасьєва, & Сіренко, 2020).

**Список використаних джерел:**

1. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? International Journal of Management Reviews, 23, 7-44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

2. Рузакова, О., & Дибчук, Л. (2026). Адаптивний ризик-менеджмент як елемент гібридного управління проєктами. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*, *7*, 150-161. https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-150-161

3. Ястремська, О. О. (2025). Використання підприємством Agile методології в стратегуванні в умовах економіки вражень. *Ефективна економіка*, (4). https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.47

4. Воронько-Невіднича, Т., Афанасьєва, А., & Сіренко, О. (2020). Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (22). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82

Є. Ворожко, здобувач 2 курсу
ОПП «Бізнес-адміністрування»,
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., професор
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ МЕНЕДЖЕРА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

За сучасних умов професійний імідж менеджера набуває статусу важливого нематеріального ресурсу, який впливає на характер професійної взаємодії, рівень довіри з боку стейкхолдерів, управлінську результативність, кар'єрну траєкторію та конкурентоспроможність фахівця. В умовах посилення ролі соціальних медіа професійний імідж формується не лише в процесі безпосередньої комунікації, а й у цифровому середовищі, де інформація про професійну діяльність, компетентності та поведінкові характеристики менеджера є доступною широкому колу зацікавлених сторін.

Професійний імідж менеджера доцільно розглядати як цілісне соціально-професійне сприйняття особистості менеджера його внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, що формується під впливом професійної компетентності, ціннісних орієнтацій, моделей поведінки, комунікативних характеристик, зовнішнього представлення та цифрової присутності. Таким чином, імідж не зводиться виключно до візуальної репрезентації особистості, а є результатом комплексної взаємодії професійних, соціальних, комунікативних і поведінкових чинників [2; 3].

Важливою характеристикою професійного іміджу є його автентичність та відповідність реальним професійним компетентностям менеджера. Управління іміджем не передбачає конструювання штучного образу, відірваного від особистісних і професійних характеристик. Його сутність полягає у свідомому формуванні та трансляції релевантних професійних якостей, цінностей і компетентностей з урахуванням стратегічних цілей професійного розвитку та очікувань цільових аудиторій. Структура професійного іміджу менеджера є багатокомпонентною та охоплює взаємопов'язані візуальні, комунікативні, поведінкові та цифрові характеристики [4; 5].

Візуальна складова охоплює зовнішній вигляд менеджера, культуру догляду за собою, відповідність одягу професійному середовищу та корпоративній культурі. Її значення полягає у забезпеченні первинної візуальної ідентифікації професійного статусу та формуванні відповідного контексту для подальшої комунікації.

Вербально-комунікативна та невербальна складова характеризує здатність менеджера ефективно передавати інформацію, аргументувати управлінські позиції, здійснювати активне слухання та встановлювати конструктивну взаємодію. Вона охоплює культуру професійного мовлення, дикцію, інтонацію, міміку, жести, поставу, зоровий контакт та інші параметри невербальної поведінки.

Поведінкова складова відображає сталі моделі професійної поведінки менеджера, зокрема дотримання ділового етикету, пунктуальність, відповідальність, здатність виконувати взяті зобов'язання, дотримуватися дедлайнів та конструктивно

взаємодіяти в умовах конфліктів і професійного стресу.

Цифрова складова формується сукупністю інформації та комунікаційної активності менеджера в цифровому середовищі. Вона охоплює професійні профілі, зокрема LinkedIn, публічну активність у соціальних мережах, участь у професійних онлайн-спільнотах, культуру електронного листування та комунікації в месенджерах. У цьому контексті цифровий слід менеджера стає невід'ємною частиною його професійної репутації [1; 2; 5].

Отже, професійний імідж менеджера доцільно трактувати як інтегральний результат взаємодії професійної компетентності, візуальної репрезентації, комунікативної культури, поведінкових моделей та цифрової присутності.

**Список використаних джерел:**

1. Боковець, В. В. (2024). *Управління іміджем підприємства* [Навчальний посібник]. Вінницький національний технічний університет. http://link-to-article.com.

2. Варнавська, І. В. (2023). Психологічні складові дослідження професійного іміджу фахівця. *Перспективи та інновації науки, 14*(32), 627–636.

3. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025). *Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору* [Монографія]. Полтавський державний аграрний університет. https://doi.org/10.51500/8466-33-6.

4. Воронько-Невіднича, Т. В., Баган, Н. В., & Шевченко, Т. О. (2023). Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»,* (27). https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442.

5. Романенко, О. О. (2023). Цифровий імідж та репутаційний менеджмент в епоху соцмедіа. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності, 6*(2), 145–158.

Н. Григоренко, викладач
*ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»,*
*м. Полтава, Україна*

# КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА КУЛЬТУРА У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах посилення ролі стейкхолдерів та зростання суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу імідж підприємства формується не лише під впливом маркетингових комунікацій. Важливе значення мають реальні практики корпоративної соціальної відповідальності (CSR), корпоративна культура, принципи взаємодії з працівниками та партнерами, а також здатність підприємства демонструвати відповідність між задекларованими цінностями та фактичною поведінкою.

У дослідженні [2] обґрунтовано значення корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивного іміджу підприємства. Такий підхід дає змогу розглядати CSR не лише як соціально орієнтований напрям діяльності, а й як управлінський механізм формування довіри та позитивного сприйняття підприємства зацікавленими сторонами.

Сучасний розвиток цієї проблематики пов'язаний із необхідністю інтеграції CSR та корпоративної культури в систему стратегічного управління. Баган та ін. [1] акцентують увагу на взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності, корпоративної культури та стратегічного управління підприємством. Така інтеграція є важливою для формування цілісного корпоративного образу, оскільки культура визначає внутрішні моделі поведінки працівників, тоді як CSR забезпечує зовнішню орієнтацію підприємства на суспільні та стейкхолдерські очікування.

Відповідно, корпоративний імідж доцільно розглядати як результат взаємодії трьох взаємопов'язаних складових: корпоративної ідентичності, реальної поведінки підприємства та комунікаційної активності. Якщо заявлені підприємством цінності не підтверджуються його діями, виникає ризик зниження довіри стейкхолдерів та формування суперечливого сприйняття.

Корпоративна культура в цій системі виконує внутрішню інтегруючу функцію. Вона визначає характер управлінської поведінки, стандарти взаємодії персоналу, ставлення до клієнтів і партнерів, а отже, безпосередньо впливає на досвід стейкхолдерів. У свою чергу, цей досвід стає основою для формування уявлення про підприємство.

CSR формує зовнішній контур цієї взаємодії. Екологічні ініціативи, соціальні програми, відповідальне ставлення до працівників, партнерів і територіальних громад можуть посилювати позитивне сприйняття підприємства за умови їх системності, прозорості та відповідності реальним потребам стейкхолдерів.

Важливо також враховувати, що сучасне інформаційне середовище значно скорочує дистанцію між внутрішньою культурою підприємства та його зовнішнім іміджем. Працівники, споживачі та партнери є одночасно носіями інформації про підприємство. Тому корпоративна культура фактично стає одним із каналів формування зовнішнього іміджу.

Результативність такого підходу передбачає системний моніторинг очікувань і реакцій стейкхолдерів, оцінювання рівня довіри та задоволеності, аналіз корпоративної культури, контроль відповідності CSR-практик заявленим цінностям і використання цифрових інструментів для комунікації.

Отже, соціальна відповідальність та корпоративна культура мають розглядатися як взаємодоповнюючі компоненти стратегічного управління іміджем підприємства. CSR формує суспільно орієнтований зміст діяльності підприємства, а корпоративна культура забезпечує його внутрішню реалізацію через поведінку працівників і управлінські практики. Їх системна інтеграція створює передумови для формування довіри стейкхолдерів, цілісного корпоративного іміджу та довгострокової стійкості конкурентних позицій підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Баган, Н. В., Бабенко, К. В., Іванюк, С. В., Федоренко, В. В., & Шаповалов, І. С. (2026). Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в

систему стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*, (3), 576–583. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-297-576-583

2. Воронько-Невіднича, Т. В., Помаз, О. М., Васильєва, Ю. А., & Коваленко, Г. О. (2020). Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*, (24), 45–49. https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-07

3. Воронько-Невіднича, Т. В., Потапенко, В. (2026). Менеджмент іміджу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАУ. С. 1319–1320.

4. Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): A literature review. *Management Review Quarterly, 72*, 627–675. https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2

5. Al Toubi, S., & Bolong, J. B. (2025). The impact of corporate social responsibility on building a corporate image: A systematic literature review. *International Journal of Scientific and Management Research, 8*(7), 35–50. https://doi.org/10.37502/IJSMR.2025.8704

В. Даценко, аспірант,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЛІДЕРСТВА УКРАЇНИ В ПРОЦЕСІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄДИНОГО РИНКУ ЄС

Процес європейської інтеграції України вимагає радикального переосмислення її ролі в архітектурі міжнародного поділу праці. Традиційне сприйняття вітчизняного агропродовольчого сектору виключно як постачальника дешевої сільськогосподарської сировини втрачає свою актуальність в умовах євроінтеграційного поступу та необхідності повоєнного відновлення. Входження України до

Єдиного ринку ЄС відкриває колосальні можливості для вітчизняних експортерів, але одночасно висуває жорсткі вимоги до якості, безпечності та екологічності продукції. У цьому контексті трансформація економічної політики держави має бути спрямована на перехід від пасивної адаптації до європейських регламентів до проактивного формування продовольчого лідерства України. Це є ключовим елементом розбудови сильного, конкурентоспроможного Національного бренду на світовій арені.

Формування продовольчого лідерства України в умовах євроінтеграції потребує системного оновлення інструментарію державної економічної політики. Узагальнення стратегічних орієнтирів дозволяє виокремити чотири ключові вектори модернізації галузі:

1. Трансформація системи державного субсидіювання АПК. Першочерговим завданням фіскальної політики є реформування національного механізму субсидіювання з метою його гармонізації із регуляторними актами Європейського Парламенту та Ради ЄС щодо Спільної аграрної політики (European Parliament & Council of the European Union, 2021). Практична реалізація цього завдання вимагає відмови від прямої погектарної чи поголовної підтримки сировинного виробництва на користь «зелених субсидій» (інструменти *Decoupling* – відв'язування виплат від обсягів виробництва). Державна політика має переорієнтуватися на фінансування екосистемних послуг, дотримання вимог крос-комплаєнсу та жорстких екологічних імперативів Європейського зеленого курсу (European Commission, 2019). Основним інструментом стає стимулювання виробників, які впроваджують технології точного землеробства, зменшують пестицидне навантаження та інвестують у відновлювані джерела енергії.

2. Гармонізація технічного регулювання та сертифікація за стандартами ЄС. Трансформація системи технічного регулювання є базовим інструментом подолання нетарифних бар'єрів у торгівлі та набуття Україною статусу повноправного суб'єкта Єдиного ринку. Стратегічний орієнтир у цій сфері передбачає повну імплементацію санітарних та фітосанітарних заходів (SPS), а також адаптацію національного законодавства

до європейського принципу «від лану до столу» (European Commission, 2020). Економічний інструментарій містить прискорення сертифікації вітчизняних підприємств за міжнародними стандартами безпечності харчових продуктів (ISO 22000, HACCP, IFS, BRC) та підписання Угоди ACAA («промисловий безвіз») для переробної промисловості. Це дозволить конвертувати кількісні показники вітчизняного експортного потенціалу в якісну перевагу Національного бренду України.

3. Кластеризація та розбудова мультимодальних логістичних хабів. Оптимізація зовнішньоекономічної діяльності агропродовольчої сфери в умовах геополітичних викликів спирається на просторово-інституційну модернізацію інфраструктури. Інструментом реалізації цього завдання є формування мережі мультимодальних логістичних хабів («сухих портів») у прикордонних регіонах та на перетині ключових міжнародних транспортних коридорів, зокрема через інтеграцію до європейської мережі TEN-T (European Commission, 2019). Створення таких об'єктів забезпечує синергетичний ефект завдяки диверсифікації логістичних маршрутів, зниженню трансакційних витрат суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та консолідації експортних партій продукції з високою доданою вартістю.

4. Пільгове та інвестиційне кредитування суб'єктів агробізнесу. Активізація інноваційно-інвестиційних процесів в АПК потребує модернізації фінансово-кредитних інструментів державної підтримки. Пріоритетом є трансформація діючих програм у довгострокові інструменти розумного (*Smart*) та зеленого (*Green*) кредитування, спрямовані на реалізацію цілей Європейського зеленого курсу (European Commission, 2019). Практична реалізація цього інструменту передбачає запровадження механізмів державного портфельного гарантування, субсидіювання відсоткових ставок для проєктів із глибокої переробки сировини, а також інтеграцію вітчизняних фінансових інститутів до архітектури Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції та розвитку. Це дозволить залучати доступний європейський капітал через механізми синдикованого кредитування,

знижуючи фінансові ризики для малого та середнього підприємництва.

Реалізація запропонованих стратегічних орієнтирів дозволить Україні трансформувати свій агропродовольчий сектор відповідно до імперативів Єдиного ринку ЄС (European Parliament & Council of the European Union, 2021). Перехід від експорту первинної сировини до високотехнологічної екологічної продукції із високою доданою вартістю не лише забезпечить інтеграцію в європейські ланцюги доданої вартості, а й сформує потужний фундамент для лідерства Національного бренду України як головного гаранта продовольчої безпеки на європейському континенті.

**Список використаних джерел:**

1. European Commission. (2019). *The European Green Deal* (COM(2019) 640 final). Brussels. https://europa.eu

2. European Commission. (2020). *A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system* (COM(2020) 381 final). Brussels. https://europa.eu

3. European Parliament, & Council of the European Union. (2021). *Regulation (EU) 2021/2115 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP)*. Official Journal of the European Union. https://europa.eu

Т. Іщейкін, к.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## СТВОРЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС

У сучасних умовах глобалізації та трансформації міжнародних економічних відносин формування сильного національного бренду є одним із стратегічних пріоритетів розвитку держави. Для України, яка реалізує курс на повноправне членство в Європейському Союзі, створення

позитивного міжнародного іміджу набуває особливого значення. Національний бренд сприяє зміцненню довіри міжнародних партнерів, залученню іноземних інвестицій, розвитку експорту, туризму, культурної дипломатії та міжнародного співробітництва[1].

Національний бренд являє собою сукупність уявлень, асоціацій, цінностей і характеристик, які формують сприйняття держави у світовому інформаційному просторі. Він охоплює економічний потенціал країни, культурну спадщину, наукові досягнення, інноваційний розвиток, людський капітал, рівень державного управління та міжнародний авторитет[2].

Європейська інтеграція відкриває для України нові можливості щодо просування власного бренду. Набуття статусу країни-кандидата на вступ до ЄС стало важливим сигналом для міжнародної спільноти щодо незворотності демократичних реформ та європейського вибору держави. Одночасно інтеграційні процеси потребують формування сучасного бренду України, який відповідатиме європейським цінностям, принципам сталого розвитку, інноваційності та відкритості.

В умовах воєнного стану міжнародний імідж України суттєво трансформувався. Україна асоціюється зі стійкістю, незламністю, мужністю, боротьбою за свободу та демократичні цінності. Ці характеристики стали важливою складовою сучасного бренду держави та сприяли посиленню міжнародної підтримки з боку європейських партнерів.

Водночас для довгострокового розвитку національного бренду необхідно переходити від сприйняття України виключно через призму війни до позиціонування її як сучасної європейської держави з високим інноваційним потенціалом, конкурентоспроможною економікою, розвиненим аграрним сектором, потужною ІТ-галуззю, людським капіталом та культурною спадщиною[3].

Одним із ключових напрямів формування бренду України є розвиток економічної дипломатії. Просування української продукції на ринки Європейського Союзу, підтримка експорту, розвиток інноваційних підприємств, цифрової економіки та креативних індустрій формують позитивне сприйняття держави як надійного економічного партнера.

Важливу роль відіграє культурна дипломатія. Популяризація української культури, мистецтва, музики, літератури, освіти та науки сприяє зміцненню міжнародного авторитету України, формуванню позитивного образу серед громадян країн ЄС та розвитку міжкультурного діалогу[4].

Особливого значення набуває цифрова комунікація. Соціальні мережі, міжнародні інформаційні платформи, цифровий маркетинг та сучасні комунікаційні технології дозволяють оперативно доносити інформацію про досягнення України, протидіяти дезінформації та формувати позитивний міжнародний інформаційний простір [5].

Ефективний національний бренд повинен базуватися на єдиній державній комунікаційній стратегії, яка об'єднуватиме діяльність органів влади, бізнесу, громадських організацій, наукової спільноти та громадянського суспільства. Лише комплексний підхід забезпечить сталість розвитку бренду України та його впізнаваність на міжнародному рівні.

Серед основних чинників успішного розвитку бренду України доцільно виділити:

– забезпечення політичної та економічної стабільності;

– проведення ефективних реформ відповідно до стандартів ЄС;

– розвиток інноваційної економіки; – підтримку малого та середнього бізнесу;

– розвиток освіти, науки та цифровізації;

– просування українських товарів і послуг на європейські ринки;

– реалізацію програм культурної та публічної дипломатії;

– післявоєнне відновлення країни із впровадженням принципів сталого розвитку.

Отже, створення національного бренду України є важливою складовою процесу європейської інтеграції та підвищення міжнародної конкурентоспроможності держави. Сильний бренд сприятиме залученню інвестицій, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зміцненню міжнародної довіри та прискоренню інтеграції України до Європейського Союзу. Подальший розвиток бренду має ґрунтуватися на поєднанні європейських цінностей, інноваційного розвитку,

культурної самобутності та ефективної державної комунікаційної політики.

**Список використаних джерел:**

1. Anholt S. Places: Identity, Image and Reputation. London : Palgrave Macmillan, 2010. 256 p.
2. Kotler P., Gertner D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*. 2002. Vol. 9, № 4–5. P. 249–261.
3. Стратегія розвитку бренду України. Київ, 2023. 48 с.
4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їх державами-членами, з іншої сторони : ратифікована Законом України від 16 верес. 2014 р. № 1678-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 40. Ст. 2021.
5. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2411-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. Ст. 527.

А. Колісник, здобувачка вищої освіти
за спеціальністю D3 Менеджмент
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., професор
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІЙН ПІД ЧАС ПЕРЕДВИБОРНИХ КАМПАНІЙ

У сучасному інформаційному суспільстві передвиборні кампанії відбуваються не лише в традиційному медійному середовищі, а й у цифровому просторі. Соціальні мережі, месенджери, онлайн-медіа та відеоплатформи стали важливими каналами політичної комунікації, водночас створивши додаткові ризики для професійної репутації та іміджу публічних діячів.

В умовах інформаційного протистояння професійний імідж доцільно розглядати як управлінський ресурс, формування якого залежить від послідовності комунікації, публічної поведінки,

професійної компетентності та здатності реагувати на інформаційні ризики.

Одним із найбільш поширених інструментів інформаційного впливу є дезінформація. Українські медіадослідники фіксували поширення російських дезінформаційних наративів, зокрема пов'язаних із легітимністю влади та виборами [3]. Такі інформаційні впливи можуть створювати репутаційні ризики, формувати негативний інформаційний фон і знижувати рівень довіри до публічної особи.

Важливим каналом поширення маніпулятивного контенту залишаються соціальні мережі та месенджери. Їхня специфіка – швидкість поширення інформації, можливість використання анонімних акаунтів і координації інформаційних повідомлень – ускладнює оперативне реагування на репутаційні загрози [4]. Окрему небезпеку становлять скоординовані мережі акаунтів, здатні штучно збільшувати видимість певних повідомлень і створювати ілюзію суспільної підтримки.

Новим фактором управління професійним іміджем є використання технологій штучного інтелекту. Генерація синтетичних фото-, аудіо- та відеоматеріалів розширює можливості створення дипфейків, здатних імітувати зовнішність, голос або висловлювання публічної особи. Центр протидії дезінформації фіксує використання таких технологій у рамках інформаційних операцій проти України [5]. У контексті передвиборної кампанії це підвищує вимоги до швидкості виявлення та спростування неправдивого контенту.

З позицій менеджменту управління професійним іміджем в умовах інформаційних війн передбачає не лише формування позитивного образу, а й управління репутаційними ризиками. До ключових управлінських інструментів можна віднести моніторинг інформаційного середовища, виявлення потенційних загроз, перевірку інформації, кризову комунікацію, оперативне спростування недостовірних повідомлень та підтримання послідовної публічної позиції [1; 2].

Ефективність управління іміджем значною мірою залежить від превентивного підходу. Сформована до початку інформаційної кризи система комунікацій, визначені канали

поширення офіційної інформації та алгоритми реагування дають змогу зменшити репутаційні втрати. Водночас протидія дезінформації має ґрунтуватися на перевірених фактах, прозорості та відповідальному використанні інформаційних ресурсів.

Отже, для менеджменту ця проблематика має ширше значення, оскільки управління репутацією, комунікаціями та інформаційними ризиками є складовими сучасної управлінської діяльності. Уміння оцінювати інформаційні загрози, швидко реагувати на кризові ситуації та забезпечувати достовірність комунікації є важливими професійними компетентностями менеджера.

**Список використаних джерел:**


1. Воронько-Невіднича, Т. В., Галич, О. А., & Баган, Н. В. (2024). *Стиль та імідж менеджера: Навчальний посібник*. ПДАУ. https://doi.org/10.32782/978-617-8231-67-511-27
2. Воронько-Невіднича, Т., Курінний, В., Труш, В., & Рябоконь, Є. (2025). Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. *Modeling the Development of Economic Systems*, (1), 256–260. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-34
3. Колдомасов, А. (2024). *Фейковий відеосюжет про те, що вибори в США стали головною мішенню «української дезінформаційної кампанії*. Детектор медіа. https://disinfo.detector.media/tag/vybory
4. Лавришин, Ю. (2025). *Побороти ворожу брехню: як працює Центр протидії дезінформації*. Детектор медіа. https://detector.media/infospace/article/225751/
5. Центр протидії дезінформації. *Використання відео із застосуванням штучного інтелекту для дискредитації Сил оборони України: Аналітичний звіт*. https://cpd.gov.ua/reports/analitychnyj-zvit-vykorystannya-video-iz-zastosuvannyam-shtuchnogo-intelektu-dlya-dyskredytacziyi-syl-oborony-ukrayiny/

Д. Кособуцький, здобувач 2 курсу
ОПП «Менеджмент підприємства»,
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., професор
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

# ІМІДЖ ЯК РЕСУРС ПРОФЕСІЙНОЇ КАПІТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА

В умовах економіки знань та зростання ролі нематеріальних ресурсів професійний імідж менеджера доцільно розглядати як складову його професійного та репутаційного капіталу. Його значення визначається здатністю сприяти формуванню довіри, розвитку професійних зв'язків, підвищенню впізнаваності компетентностей та розширенню можливостей професійної самореалізації [1; 4].

Професійний імідж, сформований на основі реальних компетентностей і результатів управлінської діяльності, може підвищувати сприйману професійну цінність менеджера на ринку праці та у професійному середовищі. Йдеться, зокрема, про посилення експертного статусу, розширення професійного нетворкінгу, формування нових ділових контактів, підвищення довіри потенційних партнерів та створення додаткових можливостей для професійного розвитку.

Водночас професійний імідж виконує репутаційно-захисну функцію, оскільки накопичена позитивна історія професійної взаємодії та підтверджена результативність можуть формувати певний рівень довіри до менеджера в умовах невизначеності, професійних помилок або кризових ситуацій. Разом з тим, репутаційний капітал не є постійною величиною та потребує систематичного відтворення через професійно відповідальну поведінку, досягнення управлінських результатів, дотримання етичних принципів та послідовність професійної комунікації [2; 3].

Отже, управління професійним іміджем менеджера є інтегрованою складовою self-менеджменту та стратегічного управління професійним розвитком, що передбачає систематичне оцінювання сформованого професійного

сприйняття, визначення цільового професійного позиціонування, розвиток компетентнісного потенціалу, управління комунікаційними практиками, формування цифрової присутності та моніторинг репутаційних результатів [4; 5].

Ефективність управління професійним іміджем визначається не стільки зовнішньою привабливістю професійного образу, скільки рівнем узгодженості між професійною компетентністю, цінностями, поведінкою, комунікативними практиками та сприйняттям менеджера його стейкхолдерами. Така узгодженість створює підґрунтя для формування довіри, зміцнення професійної репутації, підвищення управлінської результативності та забезпечення довгострокового професійного розвитку менеджера.

**Список використаних джерел:**

1. Беседін, Д. Є. (2026). Дидактичні умови формування іміджу майбутніх менеджерів освіти у процесі професійної підготовки. *Імідж сучасного педагога*, (1(226), 78–82. https://doi.org/10.33272/2522-9729-2026-1(226)-78-82.

2. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025). *Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору* [Монографія]. Полтавський державний аграрний університет. https://doi.org/10.51500/8466-33-6.

3. Воронько-Невіднича, Т. В., Баган, Н. В., & Шевченко, Т. О. (2023). Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»,* (27). https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442.

4. Воронько-Невіднича, Т. В., Галич, О. А., & Баган, Н. В. (2024). *Стиль та імідж менеджера* [Навчальний посібник]. Полтавський державний аграрний університет. https://doi.org/10.32782/978-617-8231-67-511-27.

5. Мармаза, О. (2024). Теорія професійного іміджу: особливості, іміджотворчі елементи, іміджмейкінг. *Джерело педагогічних інновацій. Професійний розвиток педагога: нові вимоги та нові рішення*, (1(45)), 27–32.

А. Кочерга, аспірант
*Полтавський університет економіки і торгівлі ,*
*м. Полтава, Україна*

# ГОЛОВНІ ВЕКТОРИ ВТІЛЕННЯ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Новітнє наукове спрямування, яке поєднує та систематизує знання прикладної психології, класичної нейробіології та виробничого менеджменту має назву нейроменеджмент. Втім це поняття вперше науково відокремив китайський професор Кінгуо Ма ще в 2006 році, а пізніше Девід Рок термін «нейроменеджмент» використав при аналізі лабораторних досліджень роботи мозку в рамках розгляду нейролідерства [1]. Саме цей різновид менеджменту допомога ефективно практично використовувати потенціал кожного члену колективу на виробництві без конфліктів, спираючись на науково обґрунтоване усвідомлення процесів активності мозку, осмислення розумового функціонування людини на індивідуально особистому, на організаційно комунікативному та на лідер-керівному рівнях [2].

Важливо констатувати, що саме нейронаукокий вектор втілення менеджменту сприяє підвищенню стресостійкості людини при одночасному збережені особистого здоров'я під час виконання продуктивних виробничих дій. Значної уваги заслуговує направлене на мотиваційну підтримку вивчення збудливого інтелекту в границях спілкування членів колективу через обґрунтоване розуміння внутрішнього емоційного стану кожного. Необхідно, навіть в зовнішніх суспільно кризових умовах, створити платформу для адаптації когнітивних властивостей працівників. Втілення інноваційних методів під час виробничого навчання сприяє активізації фізіологічних механізмів пам'яті, систематизує отриману та оброблену інформацію. Для цього необхідні спланована щоденна організація ділового виробничого часу, проведення тренінг-практик для зняття напруженого стану та прогнозоване управління стресом, втілення елементів релаксації, розробка з

подальшим запровадженням професійних довгострокових проектів психологічної підтримки. Такі заходи на українських промислових підприємствах протягом військового стану стають більш актуальними та сприяють підвищенню рівня корпоративної культури, утворенню емоційної гнучкості під час негативних зовнішніх змін [3]. Такий системний підхід, обґрунтований дослідженнями та аналізом результатів нейронауки, підвищує загальну міру колективної міжособової довіри та збільшує впевненість в правильних ефективних діях керівників виробництва (рис.1).

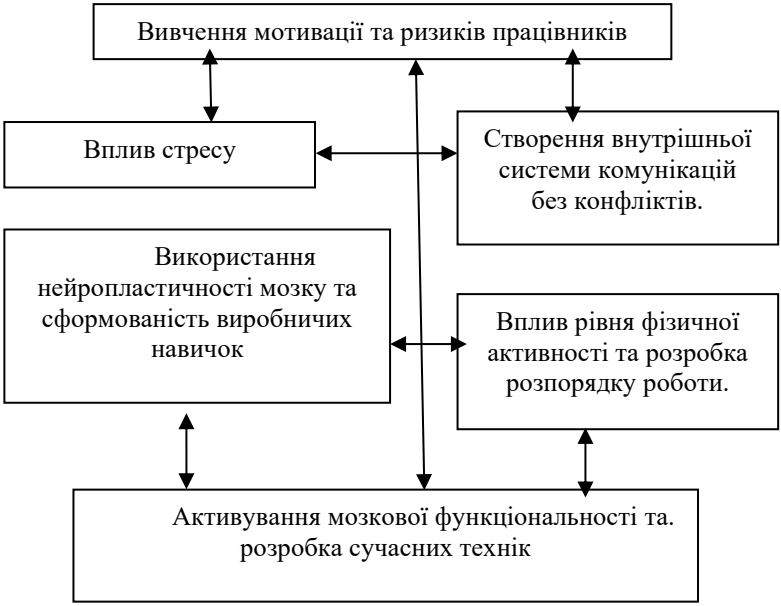



Рис. 1 Першорядні вектори втілення нейроменеджменту в систему управління підприємств
*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, такий тип менеджменту висуває новаторські прийоми в системі управління персоналом на виробництві, безпосередньо користуючись інформацією з медичних досліджень нейронаук для спланованої ефективної роботи

підприємства. Значною мірою це розуміння залежить від сформованої мотивації працівників, відпрацьованих процесів прийому попередньо визначених рішень. Науково обґрунтовані відомості про активність мозку під час зважування ризиків з подальшим відбиранням більш дієвого варіанту дає практичну можливість відпрацьовувати стимули, які б тісно співпадали з сподіваннями чи потребами співробітників, а це покращує емоційний стан та ефективність виробництва. Слід наголосити на важливості керування стресом та на здатності оцінювати власний емоційний стан. Володіння керівниками різних ланок здатністю оцінювати рівень емоційної стабільності в колективі та контроль за власними емоціями сприяє поліпшенню комунікації, утворює клімат довіри, запобігає появі конфліктів. Для кращої адаптації до фактично визначених потреб втілюють систематизовані знання з елементами креативності та відпрацьовані навички в сучасні інноваційні навчальні програми, використовують нейропластичність мозку, когнітивну гнучкість. В майбутньому вибудовується націленість на покращення особистої концентрації уваги працівника, на розвиток загального інтелектуального та емоційно стабільного потенціалу команди з перспективою росту продуктивності, на формування корпоративної культури.

**Список використаних джерел:**

1. Schneider Gerald E. Brain Structure and Its Origins: in Development and in Evolution of Behavior and the Mind. The MIT Press. 2014. 728 p.

2. Berns A. Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. Nature Reviews Neuroscience. URL: http://www.natu re.com/nrn/journal/v11/n4/full/nrn2795.html

3. Шимановська-Діанич Л, Лозова О., Яценко А., Коломієць Б. Впровадження прикладних інструментів нейроменеджменту в управління персоналом організації: підвищення ефективності через нейронаукові підходи. Теорія і практика управління соціальними системами. 2025. № 2. DOI: https://doi.org/10.20998/2078- 7782.2025.2.

В. Кудимець,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
*Національний транспортний університет,*
*м. Київ, Україна*

# КОМУНІКАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНИХ КОМАНДАХ

Актуальність теми зумовлена тим, що міжнародні команди дедалі частіше працюють у дистанційному форматі. Ефективність такої роботи залежить від якості комунікації, здатності долати часові та культурні бар'єри, а також від рівня довіри в команді [1-3]. Метою тез є узагальнення сучасних підходів до комунікативного лідерства в міжнародних командах. Під комунікативним лідерством розуміємо вплив лідера, який здійснюється через комунікативну компетентність і адаптацію стилю спілкування до культурного контексту.

J. G. Lu, R. I. Swaab і A. D. Galinsky встановили, що широкий міжкультурний досвід лідера (кількість країн, у яких він жив або працював) підвищує ефективність керівництва. Цей вплив реалізується через розвиток комунікативної компетентності і є сильнішим у багатонаціональних командах. Тривалість перебування за кордоном окремим стійким чинником ефективності не виявилася [5]. J. Cherfan і M. Allen показали, що очікування щодо комунікації лідера різняться між культурами. На вибірці 160 респондентів із 56 країн у шести культурних кластерах найчастіше надавали перевагу дружньому стилю, уважності та здатності залишати чітке враження (friendly, attentive, impression leaving). Це означає, що універсального комунікативного стилю лідера для всіх культур не існує [6].

У глобальних віртуальних командах важливим механізмом є пристосування комунікації. A. Presbitero на парних даних 262 учасників міжнародної IT-компанії виявив позитивний зв'язок культурного інтелекту з ефективністю міжособистісних процесів синергії та спрямування. Зв'язок реалізується через підлаштування власного спілкування до співрозмовника [7].

С. Саламаніна і Г. Нямещук обґрунтовують інтегративний підхід до лідерства в крос-культурних командах: орієнтацію на

завдання, на стосунки та на спільне лідерство. Ключовим чинником успіху вони вважають ефективну комунікацію лідера. Умови якісного обміну інформацією – подолання мовних бар'єрів, розуміння культурних відмінностей і узгодження невербальної комунікації. Практичними засобами є розвиток міжкультурної чутливості, емпатія, адаптація стилю спілкування та використання цифрових технологій [4].

О. Вівчар, І. Творідло, І. Корабель і О. Творідло розглядають управління дистанційними міжнародними командами як перехід від жорсткого контролю до самоуправління і від ієрархії до мережевої взаємодії. Найрезультативнішими визначено трансформаційний, коучинговий і адаптивний підходи, що ґрунтуються на відкритості, емпатії, партнерстві та розвитку потенціалу працівників. Ефективність забезпечується поєднанням технологічної гнучкості, культурної чутливості та лідерства, орієнтованого на розвиток людини [1].

Таким чином, комунікативне лідерство в міжнародних командах охоплює розвиток комунікативної компетентності лідера, урахування культурних очікувань щодо стилю спілкування, пристосування комунікації на основі культурного інтелекту, усунення мовних і невербальних бар'єрів та застосування адаптивних стилів у дистанційному середовищі.

**Список використаних джерел:**

1. Вівчар, О., Творідло, І., Корабель, І., & Творідло, О. (2025). Управління міжнародними командами в умовах дистанційної співпраці. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, 4*(18), 328–338. https://doi.org/10.32750/2025-0427

2. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм–менеджменту. *Економічний форум*, *1*(3), 57-63.

3. Зось-Кіор, М. В., Германенко, О. М., & Собакар, Д. Т. (2018). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*, *6*, 175-178.

4. Саламаніна, С., & Нямещук, Г. (2024). Моделі лідерства в менеджменті крос-культурних команд. *Challenges and Issues of*

*Modern Science, 3*, 243–249. https://purl.org/cims/2403.029

5. Lu, J. G., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2022). Global leaders for global teams: Leaders with multicultural experiences communicate and lead more effectively, especially in multinational teams. *Organization Science, 33*(4), 1554–1573. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1480

6. Cherfan, J., & Allen, M. (2022). Preferred leadership communication styles across cultures. *Journal of Intercultural Communication Research, 51*(2), 134–152. https://doi.org/10.1080/17475759.2021.1963306

7. Presbitero, A. (2021). Communication accommodation within global virtual team: The influence of cultural intelligence and the impact on interpersonal process effectiveness. *Journal of International Management, 27*(1), Article 100809. https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100809

М. Мартинюк, к.е.н.,
*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», Україна, Київ*

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Теоретичні засади реалізації аграрної політики ґрунтуються передусім на визнанні об’єктивної необхідності державного регулювання аграрного сектору. Це зумовлено специфікою сільського господарства, його залежністю від природно-кліматичних умов, цінових коливань і ринкової кон’юнктури, а також особливим значенням для продовольчої безпеки, розвитку сільських територій і збереження природних ресурсів [1]. Ринкові механізми не завжди здатні самостійно забезпечити досягнення цих суспільно важливих цілей, що обґрунтовує участь держави у регулюванні аграрного сектору, підтримці виробників, розвитку інфраструктури, стимулюванні інвестицій та інновацій [2]. Особливої ваги така роль держави набуває в умовах війни, коли до традиційних ризиків додаються руйнування виробничого потенціалу та інфраструктури,

порушення логістики, обмеженість фінансових ресурсів і загрози продовольчій безпеці.

Водночас визначення цілей аграрної політики та наявність відповідних програм, ресурсів і економічних інструментів ще не гарантують їх успішної реалізації. Досягнення запланованих результатів значною мірою залежить від якості інституцій, чіткого розподілу повноважень і відповідальності, достатності ресурсного забезпечення, узгодженості дій органів влади та ефективності застосовуваних інструментів [3]. Тому важливим є не лише питання, які цілі та інструменти аграрної політики обрати, а й яким чином забезпечити їх практичне втілення та досягнення очікуваних результатів [4]. Це зміщує акцент із формування аграрної політики на забезпечення її реалізації та потребує узгодження цілей, ресурсів, інструментів і дій усіх суб'єктів, залучених до цього процесу [5].

Саме з цих позицій доцільно розглядати організаційно-економічне забезпечення як необхідну складову реалізації аграрної політики, що поєднує її стратегічні цілі з конкретними управлінськими рішеннями та результатами. Відтак результативність аграрної політики залежить не лише від обґрунтованості її цілей та обсягів залучених ресурсів, а й від спроможності держави забезпечити послідовний зв'язок між цілями, інструментами, практичними діями та отриманими результатами [6].

Зазначена логіка має підґрунтя у кількох взаємодоповнюючих теоретичних підходах. Теорія суспільних благ і ринкових неспроможностей обґрунтовує необхідність державного втручання у випадках, коли ринковий механізм не забезпечує суспільно бажаних результатів або не враховує позитивних і негативних зовнішніх ефектів. Інституціональний підхід розширює це розуміння, акцентуючи увагу на ролі правил, інститутів, стимулів і трансакційних витрат, від яких значною мірою залежить результативність застосування економічних інструментів [7]. Відтак важливим стає не лише обґрунтування необхідності державного впливу, а й формування належних інституційних умов його здійснення.

Подальший розвиток цієї логіки пов'язаний із теорією реалізації публічної політики (policy implementation), у межах

якої особлива увага приділяється переходу від прийнятих політичних рішень до їх практичного виконання. Важливим доповненням є концепція узгодженості політики (policy coherence), яка виходить із необхідності взаємного узгодження цілей та інструментів різних напрямів державної політики. Для аграрної сфери це має особливе значення через її тісний взаємозв'язок із бюджетною, торговельною, екологічною, регіональною, інноваційною та соціальною політикою.

Сучасне розуміння реалізації аграрної політики доповнюється підходом, орієнтованим на результат (performance-based approach), за якого оцінюється не лише використання ресурсів або виконання запланованих заходів, а передусім досягнуті результати та їх відповідність визначеним цілям. Поєднання зазначених підходів дає змогу перейти від традиційного розуміння аграрної політики як сукупності цілей та інструментів державного впливу до її розгляду як цілісного процесу, в якому результат залежить від узгодженості інституцій, ресурсів, інструментів, управлінських дій та механізмів оцінювання.

Узагальнення зазначених теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що кожен із них розкриває окремий аспект реалізації аграрної політики, однак не охоплює цей процес у всій його цілісності. Саме необхідність забезпечення такого взаємозв'язку формує теоретичне підґрунтя для виокремлення організаційно-економічного забезпечення реалізації аграрної політики як самостійної складової управлінського процесу, покликаної поєднати стратегічні цілі аграрної політики, засоби їх досягнення та фактичні результати в єдину систему.

**Список використаних джерел:**

1. Саблук П. Т., Ходаківська О. В. (2012). Екологізація агропромислового виробництва – визначальна складова сучасної аграрної політики. *Перспективи екологізації аграрного виробництва в Україні:* зб. наук. праць. К. : ННЦ ІАЕ, 3–12.

2. Ходаківська О.В. (2014). Теорія регулювання аграрної сфери: методи, форми, принципи О.В. Ходаківська. *Науковий вісник Херсонського державного університету,* 9(3), 47-50.

3. Lupenko, Yu.A. (2021). Theoretical and methodological support

for the economic development of the agricultural sector and rural areas. *Ekonomika APK*, 6, 6-12. doi: 10.32317/2221-1055.202106006.

4. Patyka, N., Khodakivska, O., Pronko, L., Kolesnyk, T., Klymchuk, O., et al. (2021). Approaches to evaluation of the agriculture competitiveness level: Empirical evidence in Ukraine. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 6-15.

5. Khodakivska O., Mohylnyi O. (2018). The Modern State Agricultural Policy of Ukrainia: problems of countries with transition economy. Public Policy and Administration, 7(4), 526–538. DOI: https://doi.org/10.13165/VPA-18-17-4-03

6. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. (2024). Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*, 9 (279), 304–310.

7. Malik, M., & Shpykuliak, O. (2017). Development of agrarian entrepreneurship in the context of institutional transformations. *Ekonomika APK*, 24(2), 5-16.

О. Мельничук, к.е.н., доцент,
О. Крайнов, к.б.н, доцент,
В. Петрушко, ЗВО другого рівня ОПП «Менеджмент»,
*Одеський державний аграрний університет,*
*м. Одеса, Україна*

## КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ

Стратегічне позиціонування аграрного сектору України формується в умовах повномасштабної війни, яка перетворилася із зовнішнього ризику на системну умову господарської діяльності. Вона одночасно впливає на доступність земельних, трудових, енергетичних і фінансових ресурсів, логістику, виробничі витрати, географію збуту та спроможність підприємств виконувати контрактні зобов'язання. За результатами загальнонаціонального дослідження FAO, проведеного серед 2612 аграрних підприємств у 23 областях, 53 % підприємств у 2024 р. змінювали операційні рішення через

війну, понад 86 % виробників відзначали високі виробничі витрати, 69,6 % — дефіцит робочої сили, а 81 % — вплив перебоїв з електропостачанням [1].

Водночас аграрний сектор зберігає визначальне значення для зовнішньоекономічної діяльності держави. У 2025 р. аграрний експорт України становив 22,6 млрд дол. США, або близько 56 % загального експорту країни [2]. За таких умов актуалізується не лише завдання збереження виробництва та експортного потенціалу, а й необхідність посилення конкурентних позицій аграрного сектору на основі створення продукції з вищою доданою вартістю, забезпечення її якості та відповідності вимогам цільових ринків.

Метою дослідження є обґрунтування концептуально-методичних засад стратегічного позиціонування аграрного сектору України в розвитку національного бренду на основі інтеграції маркетингових досліджень, стратегічного маркетингу, управління якістю та економіко-математичного моделювання. Вихідним положенням є те, що ресурсний і виробничий потенціал аграрного сектору сам по собі не забезпечує стійких конкурентних позицій на міжнародних ринках. Необхідною є його трансформація у ринково орієнтовану систему створення цінності, здатну забезпечувати відповідність продукції потребам цільових сегментів та економічну доцільність її виробництва, переробки й реалізації.

Зв’язок обґрунтованих засад із розвитком національного бренду не є прямим. Конкурентоспроможна пропозиція аграрних підприємств формує позитивний ринковий досвід, його повторюваність сприяє зміцненню довіри до виробників і сектору загалом, а сукупність підтверджених конкурентних характеристик створює передумови для формування стійких асоціацій із країною походження. Відповідно, якість, технологічність, ресурсоефективність, адаптивність і надійність аграрного сектору можуть набувати значення атрибутів позиціонування України за умови їх фактичного підтвердження у взаємодії з цільовими ринками.

У контексті leadership-дизайну стратегічного менеджменту реалізація зазначених засад передбачає координацію дій держави, галузевих інституцій, аграрних і переробних

підприємств, наукових установ, логістичних та торговельних партнерів. Така взаємодія має забезпечувати формування інституційних, інформаційних, інфраструктурних і ринкових передумов для реалізації економічно обґрунтованих рішень та узгодження реальних конкурентних характеристик аграрного сектору з його стратегічним позиціонуванням.

Обґрунтовані концептуально-методичні засади структуровано у вигляді послідовно-ітеративної моделі, відправною точкою якої є ринкові потреби та умови зовнішнього середовища. Результати маркетингових досліджень слугують інформаційною основою для вибору цільових ринків, визначення стратегічних маркетингових пріоритетів і формування ціннісної пропозиції, а вимоги цільових сегментів конкретизуються у параметрах якості, безпечності, сертифікації та простежуваності продукції. Економіко-математичне моделювання дає змогу визначити оптимальне поєднання виробництва сировини, її переробки, зберігання та реалізації за наявних ресурсних і ринкових обмежень. При цьому попит, ціни, місткість цільових сегментів, вимоги до якості та доступність каналів збуту доцільно включати безпосередньо до системи параметрів та обмежень оптимізаційної моделі.

Ітеративність моделі передбачає коригування стратегічних пріоритетів, вимог до ціннісної пропозиції та параметрів оптимізаційної задачі у разі зміни ринкових, ресурсних, логістичних або воєнно зумовлених умов. Воєнні ризики при цьому розглядаються не лише як характеристики зовнішнього середовища, а як чинники, що безпосередньо змінюють систему обмежень оптимізаційної задачі, зокрема доступність земельних і трудових ресурсів, енергозабезпечення, функціонування переробних і складських потужностей, пропускну спроможність логістичних маршрутів та доступність каналів реалізації. Це зумовлює необхідність перевірки управлінських рішень за альтернативними сценаріями та оцінювання їх за економічною ефективністю і здатністю забезпечувати стійке функціонування ланцюга створення цінності.

Отже, запропонована модель забезпечує послідовний перехід від виявлення ринкових потреб і формування стратегічних маркетингових пріоритетів до визначення

параметрів якості та оптимізації процесів виробництва, переробки й реалізації продукції. Формування на цій основі конкурентоспроможної ринкової пропозиції сприятиме зміцненню довіри й репутаційного капіталу аграрного сектору, посиленню його стратегічного позиціонування та репутаційного внеску в розвиток національного бренду України.

**Список використаних джерел:**

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October–November 2024. https://doi.org/10.4060/cd6216en (дата звернення: 26.09.2026)

2. Міністерство економіки та довкілля України. (2026, 5 лютого). Тарас Висоцький: Аграрний експорт України — ринок ЄС залишається ключовим, але географія поставок розширюється. https://www.me.gov.ua/News/Detail/2cf3fa5e-c23b-4aea-bc79-fa9fb9dea631?lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=TarasVisotskii-AgrarniiEksportUkrainiRinoksZalishatsiaKliucho_vim-AleGeografiiaPostavokRozshiriutsia (дата звернення: 26.09.2026).

О. Пушкар, д.е.н., професор,завідувач кафедри
*ХНЕУ ім.С. Кузнеця*
Ю. Татаринцева, к.е.н.доцент,
*НТУ «ХПІ»*
*м. Харків, Україна*

## LEADERSHIP-ДИЗАЙН ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ

У сучасних умовах повоєнного відновлення України та стрімкої цифрової трансформації бізнес-середовища стратегічний менеджмент дедалі більше набуває ознак дизайн-орієнтованої діяльності, у якій ключова роль належить лідеру, здатному формувати образ майбутнього організації, галузі та держави загалом. Leadership-дизайн стратегічного менеджменту постає як інтегрована управлінська модель, що поєднує компетенції лідерства, методологію дизайн-мислення та

інструментарій форсайту для проєктування траєкторій інноваційного розвитку підприємств. Особливої актуальності питання набуває в контексті формування Національного бренду України, міжнародне сприйняття якого після 2022 року демонструє позитивну динаміку, однак потребує системного управлінського супроводу з боку бізнесу, освіти та держави [1].

Економіка вражень (experience economy) як новий етап еволюції ціннісної пропозиції підприємств суттєво змінює зміст управління: об'єктом менеджменту стає не товар чи послуга, а унікальний, емоційно насичений досвід споживача, узгоджений з ідентичністю бренду. Вектор цифрового маркетингу в економіці вражень передбачає системну координацію контактних точок бренду для формування цілісного досвіду споживача [2]. У цій парадигмі Leadership-дизайн виконує функцію архітектора вражень. Лідер формує не лише організаційну стратегію, а й наратив, довкола якого вибудовується емоційний зв'язок споживачів, партнерів і міжнародної спільноти з підприємством.

Під Leadership-дизайном розуміється діяльність лідера, який виступає не просто адміністратором процесів, а архітектором бізнес-седовища. Під «дизайном» тут мається на увазі систематичне конструювання сучасних бізнес-моделей, життєвих циклів продукту, емоційних маршрутів клієнта (customer journey) та цифрових екосистем за допомогою методів дизайн-мислення, форсайту й штучного інтелекту. Такий лідер свідомо «проєктує» майбутнє своєї компанії, переходячи від реагування на поточні кризи до створення принципово нових ринкових ніш. Для інноваційного розвитку це означає, що підприємство перестає займатися точковими покращеннями, а системно впроваджує інновації на рівні мислення, продуктів та управлінських технологій, забезпечуючи собі випереджальну конкурентну перевагу в економіці вражень. Leadership-дизайн доцільно розглядати як міст між внутрішньоорганізаційними процесами інноваційного розвитку та зовнішньою стратегією формування Національного бренду України.

Ключовим технологічним каталізатором Leadership-дизайну є еволюція штучного інтелекту та інформаційних технологій, які трансформують інструментарій прийняття стратегічних рішень.

Менеджмент інновацій у маркетингу на основі імерсивних технологій та штучного інтелекту дозволяє лідерам оперативно моделювати сценарії розвитку, персоналізувати комунікацію з цільовими аудиторіями та створювати занурювальні (immersive) канали взаємодії зі споживачами вражень [3]. Інтеграція ШІ в систему управління конкурентними перевагами підприємств забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління: автоматизація аналітики, прогнозування попиту та персоналізація пропозицій підвищують обґрунтованість стратегічних рішень.

Форсайт як метод стратегічного передбачення є природним доповненням Leadership-дизайну, оскільки дозволяє лідерам колективно конструювати образи бажаного майбутнього, узгоджувати інтереси стейкхолдерів (держави, бізнесу, закладів освіти, громадянського суспільства) та формувати дорожні карти інноваційного розвитку. Форсайт-сесії дедалі частіше проводяться з використанням інструментів ШІ для обробки масивів експертних оцінок і побудови сценарних моделей [3], що підвищує якість рішень щодо позиціонування підприємств та держави. Узагальнену порівняльну характеристику традиційної моделі стратегічного менеджменту та моделі Leadership-дизайну в умовах економіки вражень наведено в таблиці.

*Таблиця 1*

**Порівняння традиційного менеджменту та Leadership-дизайну**

| Критерій | Традиційний менеджмент | Leadership-дизайн |
|---|---|---|
| Об’єкт управління | Продукт, ринкова частка | Враження, ідентичність бренду |
| Роль лідера | Адміністратор ресурсів | Архітектор образу майбутнього |
| Джерело переваги | Витрати, масштаб | Унікальність вражень |
| Інструментарій | Класична аналітика | ШІ, форсайт-платформи |
| Горизонт планування | Короткостроковий | Сценарний (форсайт) |
| Критерій успіху | Частка ринку, прибуток | Вплив на імідж держави |

*Джерело: розроблено авторами на основі [1-3]*

Таким чином, Leadership-дизайн доцільно розглядати як методологічну основу інноваційного розвитку підприємств агропродовольчої та інших сфер економіки в умовах економіки вражень.

**Список використаних джерел:**

1. Гой Н. В., Вейдер Т. М., Мединська Т. І. Роль бренд-менеджменту у формуванні іміджу України як бізнес-партнера: вплив на міжнародне сприйняття. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 404–410. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-404-410

2. Pushkar O., Tataryntseva Y. Vector control system digital marketing in the experience economy. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2025. № 6. P. 55–61. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.6.55

3. Пушкар О.І., Татаринцева Ю.Л. Менеджмент інновацій у маркетингу на основі імерсивних технологій та штучного інтелекту. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2026. № 2. Р. 111–115. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2026.2.111

В. Федорченко, здобувач вищої освіти
ОПП «Менеджмент підприємства»,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ІМІДЖЕМ

За сучасних умов корпоративний імідж набуває значення стратегічного нематеріального ресурсу підприємства, який впливає на рівень довіри стейкхолдерів, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, лояльність споживачів і здатність організації адаптуватися до змін. Посилення цифровізації, інформаційної відкритості та швидкості поширення інформації зумовлює необхідність переходу від ситуативного формування іміджу до системного стратегічного управління ним.

Корпоративний імідж доцільно розглядати як сформований у свідомості цільових груп комплекс уявлень про підприємство, його цінності, ділову поведінку, якість продукції та послуг,

соціальну відповідальність, інноваційність і здатність виконувати взяті на себе зобов'язання. На відміну від репутації, яка значною мірою ґрунтується на накопиченому досвіді взаємодії зі стейкхолдерами, імідж має виражений комунікаційний компонент і може цілеспрямовано формуватися через систему управлінських та маркетингових інструментів [1].

Стратегія управління корпоративним іміджем має ґрунтуватися на узгодженні ідентичності підприємства, його реальних дій та сприйняття ключовими стейкхолдерами. Сучасні стратегії управління корпоративним іміджем доцільно диференціювати відповідно до стратегічних завдань підприємства. Стратегія підтримання іміджу спрямована на збереження позитивного сприйняття компанії та зміцнення довіри стейкхолдерів. Стратегія розвитку іміджу передбачає посилення окремих конкурентних характеристик підприємства, зокрема інноваційності, клієнтоорієнтованості, соціальної відповідальності або екологічності. Стратегія репозиціонування застосовується у випадках зміни бізнес-моделі, цільових ринків чи стратегічних орієнтирів підприємства. Антикризова іміджева стратегія концентрується на мінімізації репутаційних втрат, забезпеченні прозорої комунікації та відновленні довіри після кризових подій [2; 3; 5].

Особливого значення набуває цифровий компонент управління корпоративним іміджем. Соціальні мережі, корпоративні вебресурси, цифрові платформи, онлайн-відгуки та професійні мережі створюють багатоканальне середовище формування сприйняття підприємства. Тому корпоративний імідж дедалі більше залежить не лише від контрольованих компанією комунікацій, а й від цифрового досвіду взаємодії стейкхолдерів із брендом.

Для підприємств, функціонування яких відбувається в умовах високої невизначеності, доцільним є поєднання іміджевої стратегії з принципами організаційної резильєнтності. У цьому випадку корпоративний імідж виконує не лише комунікаційну, а й стратегічну функцію: підтримує довіру стейкхолдерів у періоди криз, сприяє збереженню партнерських зв'язків і створює передумови для відновлення та трансформації підприємства [4; 6].

Таким чином, ефективне управління корпоративним іміджем має базуватися на інтегрованому стратегічному підході, який поєднує корпоративну ідентичність, якість управлінських рішень, стейкхолдерську взаємодію, цифрові комунікації та кризову готовність.

**Список використаних джерел:**


1. Вараксіна, О. В., Воронько-Невіднича, Т. В., & Барабаш, К. Г. (2020). Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2*(25), 166–172. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020
2. Воронько-Невіднича, Т. В., Галич, О. А., & Баган, Н. В. (2024). *Стиль та імідж менеджера* [Style and image of a manager]. Полтавський державний аграрний університет. https://doi.org/10.32782/978-617-8231-67-511-27
3. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025). *Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу* [Management of economic equilibrium, sustainable development, and motivational-innovative-adaptive potential of enterprises in the strategy of European integration transformation of agribusiness]. ПП «Астрая». https://doi.org/10.51500/8466-56-5
4. Воронько-Невіднича, Т. В., Собчишин, В. М., Барановський, І. О., & Світлова, А. А. (2025). Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства [Theoretical aspects of strategic potential management of an innovation-oriented agricultural enterprise]. *Вісник Хмельницького національного університету, 338*(1), 12–16. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1
5. Шупта, І. М., & Воронько-Невіднича, Т. В. (2017). Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства [Reputation management as an important component of management strategy on the way to enterprise success]. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент, 6*(72), 27–31.

6. Pronko, L., Puzyrova, P., Sobchyshyn, 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, 1*(60), 554–569. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4694

М. Філіпов, здобувач
ОПП «Менеджмент підприємства»,
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., професор
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## ОСНОВНІ РИЗИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Управління професійним іміджем сучасного менеджера є динамічним процесом, ефективність якого залежить від відповідності сформованого професійного образу реальним компетентностям, ціннісним орієнтаціям, поведінковим моделям та результатам управлінської діяльності. Порушення такої відповідності може зумовлювати виникнення репутаційних ризиків, зниження рівня довіри з боку стейкхолдерів та послаблення професійних позицій менеджера.

Одним із ключових ризиків є невідповідність між сформованим іміджем та реальним рівнем професійної компетентності менеджера. Надмірна орієнтація на зовнішню репрезентацію професійного образу за недостатнього рівня фахових знань, управлінських компетентностей та практичних результатів може формувати короткостроковий позитивний ефект сприйняття, однак у довгостроковій перспективі здатна зумовлювати зниження довіри стейкхолдерів та погіршення репутаційних характеристик менеджера [3; 4].

Іншим суттєвим ризиком є порушення автентичності професійного іміджу, що виникає у випадку значної розбіжності між декларованими характеристиками менеджера та його реальною поведінкою, професійними цінностями й управлінськими практиками [1]. Штучно сконструйований

професійний образ, який не має належного підґрунтя у реальних компетентностях та результатах діяльності, може негативно впливати на довіру, якість професійної взаємодії та стійкість сформованої репутації.

В умовах цифровізації професійних комунікацій особливого значення набуває ризик неконтрольованого цифрового сліду менеджера. Інформація, представлена у соціальних мережах, професійних платформах, електронних комунікаціях та інших цифрових каналах, формує складову професійного образу та може впливати на сприйняття менеджера різними групами стейкхолдерів. Невідповідність цифрової поведінки нормам професійної етики, корпоративним цінностям або заявленому професійному позиціонуванню може створювати додаткові репутаційні ризики [2; 5].

Окремої уваги потребує ризик статичності професійного іміджу, який проявляється у збереженні сформованої моделі професійного позиціонування за умов зміни управлінської ролі, рівня відповідальності, професійного статусу або характеру виконуваних функцій. Професійне просування менеджера передбачає відповідну трансформацію способів самопрезентації, комунікативних практик, поведінкових моделей та характеру взаємодії зі стейкхолдерами.

Відтак, професійний імідж має розглядатися як динамічна система, здатна адаптуватися до змін професійного середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Баша, І., & Ремезь, Ю. (2021). Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (28). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22.

2. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025). *Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору* [Монографія]. Полтавський державний аграрний університет. https://doi.org/10.51500/8466-33-6.

3. Воронько-Невіднича, Т. В., Баган, Н. В., & Шевченко, Т. О. (2023). Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»,* (27).

https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442.
4. Воронько-Невіднича, Т. В., Галич, О. А., & Баган, Н. В. (2024). *Стиль та імідж менеджера* [Навчальний посібник]. Полтавський державний аграрний університет. https://doi.org/10.32782/978-617-8231-67-511-27.
5. Рябова, Т. А., & Воєдило, Н. Ю. (2020). Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. *Ефективна економіка*, (12). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10.

В. Чуйко, здобувач вищої освіти,
А. Олійник, к.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Креативний менеджмент доцільно розглядати як систему управлінських підходів і методів, спрямованих на стимулювання творчої активності працівників, генерування нових ідей та їх подальше практичне використання для досягнення цілей підприємства.

Важливість креативного менеджменту для конкурентоспроможності підприємства пов'язана з тим, що саме нові ідеї можуть стати основою для створення унікальних товарів, удосконалення послуг, оптимізації виробничих процесів та пошуку нових каналів взаємодії з клієнтами. Таким чином, креативність може трансформуватися у конкретні конкурентні переваги підприємства [2].

Креативність – це здатність особистості до творчої активності в різних сферах професійної діяльності, результатом якої є формування нових, нестандартних підходів, технологій і методів виконання професійної діяльності, розробка та отримання нових, унікальних продуктів.

У контексті інноваційної діяльності креативність сприяє впровадженню новаторських рішень і технологій. Вона виявляється в здатності генерувати ідеї, що виходять за межі

встановлених стандартів і вирішують завдання за допомогою нетрадиційних методів. Креативність відіграє важливу роль у зміні парадигм мислення та стимулюванні інноваційних процесів на підприємстві.

Креативний менеджмент можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних заходів і стратегій, які реалізуються керівництвом підприємства для активізації творчого підходу до розв'язання виробничих та економічних завдань. Його основними завданнями є підвищення якості продукції, зміцнення конкурентоспроможності підприємства, а також розвиток і стимулювання творчого потенціалу працівників та створення умов для професійного й особистісного розвитку кожного члена колективу [1].

В свою чергу креативний менеджмент, спираючись на обдарованих працівників, спрямований на розкриття творчого потенціалу всього персоналу підприємства на основі використання методів творчого мислення через формування інноваційної атмосфери в трудових колективах за для стимулювання процесів самореалізації та саморозвитку [3].

У сучасних умовах управління підприємствами все більшого поширення набуває креативний підхід до менеджменту, що зумовлено результативністю його принципів та інструментів. Креативний менеджмент охоплює не лише цілі, функції та методи управління, а й відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Його застосування передбачає ефективне використання інноваційного та інвестиційного потенціалу підприємства, а також залучення різних видів ресурсів для досягнення визначених цілей. Такий підхід створює сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності, пошуку та реалізації нових управлінських рішень, а також підвищення здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас креативний менеджмент сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів, підвищенню гнучкості управління та оперативному врахуванню змін у потребах споживачів і вимогах ринку [4].

Отже, на нашу думку, креативний менеджмент є важливим інструментом, за допомогою якого підприємства можуть

застосовувати сучасні управлінські підходи для формування та посилення конкурентних переваг. Ефективно організована система креативного менеджменту в межах стратегічного управління змінами та розвитком конкурентоспроможності підприємства сприяє його адаптації до динамічних і непередбачуваних умов зовнішнього середовища. Водночас такий підхід дає змогу знаходити нестандартні способи задоволення потреб споживачів, використовувати потенціал нових технологій і бізнес-моделей, розширювати форми співпраці та забезпечувати більш гнучке прийняття стратегічних рішень. У результаті креативний менеджмент створює передумови для подальшого розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та досягнення довгострокових результатів.

**Список використаних джерел:**

1. Драган, О. (2024). Креативний менеджмент у взаємодії з талант-менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 71–76. https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-10

2. Кравчик, Ю. (2024). Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 177–183. https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/163

3. Левицький, В. (2024). Креативний менеджмент в системі стратегічного управління змінами та розвитком конкурентоспроможності підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 84–90. https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/914

4. Олійник, А. С., Бігдан, Є. О., Нечитайло, М. М., & Разсуковська, А. С. (2025). Креативний менеджмент і стратегічне управління як чинники формування позитивного іміджу сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, (6), 333–338. https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2572

Т. Шевченко, викладач
*ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»,*
*м. Полтава, Україна*

# УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

В умовах трансформаційного середовища конкурентоспроможність підприємства визначається не лише його ресурсним забезпеченням, технологічними можливостями та фінансовими результатами, а й нематеріальними характеристиками, що формують сприйняття підприємства його цільовими аудиторіями. Однією з таких характеристик є імідж, який доцільно розглядати як важливий елемент стратегічного потенціалу та чинник формування конкурентних переваг.

Дослідження Т. Воронько-Невідничої та співавторів засвідчують взаємозв'язок стратегічного потенціалу підприємства, управлінських рішень та його конкурентних переваг [1; 2]. У цьому контексті імідж підприємства набуває значення нематеріального ресурсу, який здатний посилювати диференціацію підприємства, впливати на довіру стейкхолдерів та створювати передумови для зміцнення його ринкових позицій.

Особливого значення набуває необхідність розмежування понять «імідж» і «репутація». Імідж відображає сформоване уявлення про підприємство в конкретної цільової аудиторії, тоді як репутація є результатом накопиченого досвіду взаємодії та оцінювання послідовності реальної поведінки підприємства. Тому стратегічне управління іміджем не повинно обмежуватися створенням бажаного інформаційного образу. Його результативність залежить від відповідності між корпоративною ідентичністю, управлінськими рішеннями, реальною поведінкою підприємства та комунікаціями.

З позицій стратегічного менеджменту імідж можна розглядати як своєрідний сигнал для стейкхолдерів в умовах інформаційної асиметрії. Для споживача позитивний імідж може формувати очікування щодо якості та надійності продукції; для

ділових партнерів – характеризувати передбачуваність і стабільність взаємодії; для працівників – впливати на організаційну привабливість; для інвесторів – формувати уявлення про перспективність підприємства.

Управління іміджем при цьому має бути інтегроване із загальною системою стратегічного управління. Важливим підґрунтям є управління стратегічним потенціалом підприємства, що передбачає узгодження його ресурсів, компетентностей та управлінських можливостей із цілями розвитку [3; 4]. Відповідно, імідж доцільно розглядати не як ізольований маркетинговий результат, а як похідну від якості стратегічних рішень та способу їх реалізації.

У сучасних умовах важливою характеристикою системи управління іміджем стає її адаптивність. Зміна споживчих очікувань, цифровізація комунікацій, посилення інформаційної відкритості та зростання швидкості поширення інформації вимагають від підприємств постійного моніторингу власного інформаційного поля та своєчасного коригування управлінських і комунікаційних рішень.

На цій основі доцільно виокремити такі взаємопов'язані напрями стратегічного управління іміджем підприємства: формування корпоративної ідентичності; забезпечення відповідності між заявленими цінностями та реальною поведінкою; стейкхолдер-орієнтовану взаємодію; управління корпоративними комунікаціями; цифровий моніторинг сприйняття підприємства; управління іміджевими та репутаційними ризиками; оцінювання результативності іміджевої політики.

Таким чином, управління іміджем підприємства доцільно трактувати як системний стратегічний процес, спрямований на формування узгодженого сприйняття підприємства ключовими стейкхолдерами та підтримання його конкурентних позицій. Стратегічна цінність іміджу проявляється через його здатність посилювати диференціацію підприємства, підтримувати довіру, формувати позитивний досвід взаємодії та доповнювати сукупність його конкурентних переваг.

Отже, результативне управління іміджем має бути інтегроване із системою стратегічного управління

конкурентоспроможністю підприємства. Такий підхід дає змогу перейти від ситуативного формування зовнішнього образу до довгострокового управління нематеріальними чинниками ринкової позиції підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Воронько-Невіднича, Т. В., Афанасьєва, А., & Сіренко, О. (2020). Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (22). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82

2. Воронько-Невіднича, Т. В., Собчишин, В. М., Барановський, І. О., & Світлова, А. А. (2025). Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, (1), 12–16. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1

3. Воронько-Невіднича, Т. В., Потапенко, В. (2026). Менеджмент іміджу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАУ. С. 1319–1320.

4. Dowling, G. R. (2016). *Winning the reputation game: Creating stakeholder value and competitive advantage*. MIT Press.

## СЕКЦІЯ 2
## AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В. Аранчій, к.е.н., професор
*Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна*

# СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РИНКОВІ СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: РОЗМЕЖУВАННЯ ПОНЯТЬ

Інноваційна діяльність є складним багатоаспектним процесом, у межах якого взаємодіють учасники, що виконують різні функції – від формування інноваційної стратегії та розроблення нових рішень до їх фінансування, комерціалізації, поширення та споживання [1]. У зв'язку з цим доцільним є розмежування понять суб'єктів інноваційного менеджменту та ринкових суб'єктів інноваційної діяльності, які характеризують різні аспекти функціонування інноваційної сфери.

Суб'єкти інноваційного менеджменту – це учасники управлінського процесу, які безпосередньо здійснюють або забезпечують управління інноваційною діяльністю підприємства. Їх діяльність спрямована на формування інноваційної політики, визначення стратегічних пріоритетів, пошук і відбір інноваційних ідей, планування й організацію інноваційних проєктів, розподіл ресурсів, координацію реалізації цих проєктів та оцінювання отриманих результатів.

До основних суб'єктів інноваційного менеджменту на рівні підприємства належать власники та керівники, інноваційні менеджери, керівники функціональних підрозділів, проєктні та кросфункціональні команди, працівники R&D-підрозділів і фахівці з інновацій, а також залучені консультанти, експерти та бізнес-аналітики. Тобто ключовим критерієм їх виокремлення є участь в управлінні інноваційними процесами.

Натомість ринкові суб'єкти інноваційної діяльності

характеризують ширше коло учасників, які функціонують у процесі створення, фінансування, впровадження, поширення, комерціалізації та використання інновацій. До них належать підприємства, стартапи, наукові установи та заклади вищої освіти, інвестори, венчурні фонди, банки та інші фінансові установи, споживачі, постачальники, посередники, суб'єкти інноваційної інфраструктури, а також держава й органи місцевого самоврядування (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Розмежування понять «суб'єкти інноваційного менеджменту» та «ринкові суб'єкти інноваційної діяльності»**

| Критерій | Суб'єкти інноваційного менеджменту | Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності |
|---|---|---|
| Основний зміст поняття | Учасники управління інноваційними процесами | Учасники ринкової взаємодії у сфері інновацій |
| Ключова функція | Планування, організація, мотивація, координація та контроль інноваційної діяльності | Створення, фінансування, пропозиція, реалізація, поширення та споживання інновацій |
| Рівень прояву | Переважно внутрішньоорганізаційний та управлінський | Переважно міжорганізаційний і ринковий |
| Основні представники | Власники, керівники, інноваційні менеджери, керівники підрозділів, проєктні команди, R&D-фахівці | Підприємства, стартапи, інвестори, ЗВО, наукові установи, споживачі, постачальники, посередники, держава, органи місцевого самоврядування тощо |
| Об'єкт впливу | Інноваційні процеси та проєкти підприємства | Інноваційні продукти, технології, ресурси, знання та ринкові відносини |
| Критерій виокремлення | Виконання управлінських функцій | Участь в інноваційній діяльності та ринковому обміні |
| Можливість перетину | Так | Так |

Джерело: побудовано з урахуванням [1–3]

Отже, суб'єкти інноваційного менеджменту та ринкові суб'єкти інноваційної діяльності не є тотожними категоріями. Їх

відмінність визначається передусім різними критеріями виокремлення. У першому випадку увага зосереджується на управлінській функції та процесі прийняття й реалізації управлінських рішень**,** у другому – на участі суб'єктів у ринкових процесах створення, руху та використання інновацій. Водночас зазначені категорії мають спільну сферу. Один і той самий суб'єкт може одночасно належати до обох груп, але на різних рівнях аналізу.

Суб'єкти інноваційного менеджменту та ринкові суб'єкти інноваційної діяльності доцільно розмежовувати за функціональною ознакою: перші характеризуються передусім виконанням управлінських функцій, тоді як другі – участю у створенні, русі, комерціалізації та використанні інновацій на ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Дячков, Д., Собчишин, В., Вакуленко, Ю., & Усенко, А. (2025) Інформаційні технології у формуванні та реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 346, 5,* 391–396. doi: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-58

2. Воронько-Невіднича, Т. В., Баган, Н. В., Баган, М. В., Діденко, С. М., & Дробязко, А. О. (2023) Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки, 4,* 82–86. doi: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-13

3. Олійник, А. С, Щербула, Є. В., Кривогуз, М. О., Лазаренко, М. Р., & Горобець, Д. В. (2025) Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт, 21,* 144–152. doi: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.144

P. Błoński, PhD, Assistant Professor
*Kazimierz Wielki University, Bydgoszcz, Poland*
M. Bieniek-Majka, PhD, Assistant Professor
*Kazimierz Wielki University, Bydgoszcz, Poland*
I. Yesmagambetov, Doctoral Student
*Toraighyrov University, Pavlodar, Kazakhstan*

## THE STOCK-MARKET COST OF WAR: VALUATION AND FUNDAMENTAL PERFORMANCE OF UKRAINIAN AGRI-FOOD COMPANIES RELATIVE TO POLISH PEERS, 2022–2025

Russia's full-scale invasion of Ukraine created an unusually direct test of how capital markets value firms exposed to war. Ukrainian agri-food companies listed on the Warsaw Stock Exchange combined agricultural and export exposure with the risk of damage to physical assets, disrupted logistics, constrained Black Sea routes and heightened country risk. Their Polish peers faced the same regional shock and many of the same commodity-market pressures, but not the same operational exposure (Federle et al., 2026, pp. 682–683; Leone et al., 2025, pp. 2–3). This setting therefore allows a transparent comparison of market valuation with subsequent operating performance.

The study compares five Ukrainian issuers: Astarta, IMC, KSG Agro, Agroton and Milkiland with five Polish agri-food companies: Gobarto, PEPEES, Makarony Polskie, Tarczyński and FoodHub (formerly Pamapol). The Polish firms serve as an approximate sectoral benchmark rather than exact firm-level matches. They operate in the same broad agri-food sector but differ from the Ukrainian issuers in size, business profile and product mix. For the stock-market comparison, unadjusted closing prices were obtained from the Warsaw Stock Exchange historical price archive. Two measures are used: the one-day price reaction from 23 to 24 February 2022 and the simple price return from the first trading session of 2022 to the last session of 2025. Company returns are aggregated as equally weighted arithmetic means. WIG provides a broad-market benchmark. Revenue growth and changes in net profit margin are calculated from consolidated annual reports for 2021 and 2025.

Comparable fundamental data are available for Astarta, IMC and KSG Agro on the Ukrainian side and for all five Polish peers.

This is a descriptive comparison rather than a formal event study. It does not estimate abnormal returns or attempt to identify a pure war-risk premium. It asks whether the persistent stock-price divergence can be reconciled with relative changes in reported revenue and profitability, as summarized in Table 1.

**Table 1**

**Market and fundamental performance**

| Measure | Ukrainian firms | Polish peers | WIG |
|---|---|---|---|
| Immediate price return, 23–24 Feb. 2022 | −39.0% | −0.9% | −10.7% |
| Cumulative price return, 3 Jan. 2022–30 Dec. 2025 | −10.6% | +141.1% | +67.3% |
| Revenue change, 2021–2025 | −12.5% | +54.8% | N/A |
| Mean net profit margin, 2021 | 40,2% | 2,1% | N/A |
| Mean net profit margin, 2025 | 20,7% | 0,3% | N/A |

Source: authors' calculations from GPW and company annual reports.

Between the last pre-invasion close and 24 February, the Ukrainian portfolio fell by 39.0%, compared with falls of 10.7% in WIG and 0.9% among the five Polish peers. Because some of the smaller companies were traded infrequently, the one-day group averages reported in Table 1 should be interpreted with caution. The longer period is more informative: from 3 January 2022 to 30 December 2025, the Ukrainian portfolio returned −10.6%, while the Polish portfolio gained 141.1% and WIG rose by 67.3%.

Fundamental indicators also diverged, although less sharply than stock prices. Revenue fell by 12.5% in the three-company Ukrainian subsample and rose by 54.8% among Polish peers. The

equal-weighted mean net profit margin of the Ukrainian firms fell from 40.2% in 2021 to 20.7% in 2025, thus declining by nearly half but remaining relatively high, with all three firms still profitable. Among Polish peers, the mean margin fell from 2.1% to just 0.3%, or approximately one-seventh of its 2021 level. However, margin levels are not directly comparable across the two groups.

The stock-market divergence substantially exceeded the difference in revenue performance. The initial sell-off may reflect the market pricing in lower future profitability. The subsequent margin decline suggests that these concerns were partly justified, while continued profitability and the partial price recovery point to possible market overreaction. Weaker profitability and persistent uncertainty surrounding assets, logistics, export routes and country exposure nevertheless provide a fundamental basis for part of the discount (Auer et al., 2025, pp. 1–2, 5; Federle et al., 2026, pp. 698–700; Leone et al., 2025, pp. 2–3, 12–14).

The conclusion remains robust after aligning the market and fundamental subsamples: revenue alone cannot explain the persistent discount on Ukrainian agri-food shares. Further research should examine how much of the valuation gap reflects weaker fundamentals, temporary overreaction and war-related risk.

**References:**

Auer, C., Bosello, F., Bressan, G., Delpiazzo, E., Monasterolo, I., Otto, C., Parrado, R., & Reyer, C. P. O. (2025). Cascading socio-economic and financial impacts of the Russia–Ukraine war differ across sectors and regions. *Communications Earth & Environment, 6*, Article 194. https://doi.org/10.1038/s43247-025-02119-1

Federle, J., Meier, A., Müller, G. J., & Sehn, V. (2026). Proximity to war: The stock market response to the Russian invasion of Ukraine. *Journal of Money, Credit and Banking, 58*(3), 681–703. https://doi.org/10.1111/jmcb.13226

Leone, M., Manelli, A., & Pace, R. (2025). The Russia–Ukraine conflict and stock markets: Risk and spillovers. *Risks, 13*(7), Article 130. https://doi.org/10.3390/risks13070130

Warsaw Stock Exchange. (n.d.). *Archived prices*. Retrieved September 17, 2026, from https://www.gpw.pl/price-archive

G. Dyussupova, PhD student
*S. Amanzholov East Kazakhstan University, Ust-Kamenogorsk, Kazakhstan*
A. Rakhmetulina, PhD, Teacher
*Kazakh-American Free University, Ust-Kamenogorsk, Kazakhstan*
Zh.B. Rakhmetulina, Candidate of Economic Sciences, Professor
*L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakhstan*

# AGILE MANAGEMENT AND RESILIENCE IN A DIGITAL HOSPITAL

Digitalization is often presented as a route to lower costs and higher efficiency. In hospitals, however, the management question is whether routines can be redesigned quickly enough to convert digital infrastructure into operational value. This article examines the University Hospital of NJSC Semey Medical University through agile management, organizational resilience and innovative enterprise management.

The hospital combines clinical care, education, research and public-sector reporting. Since its core digital systems were operating in 2019, the 2019–2025 period reflects expansion and adaptation rather than a transition from paper. The analysis separates observed productivity, accounting expenditure and scenario-based benefits because modelled staff-time savings are not audited budget savings.

Technology alone does not ensure innovation. Digital investment requires process redesign, staff competence and managerial accounting; otherwise, electronic forms merely duplicate printed, signed and archived documents.

Evidence from the university hospital. During 2019–2025, treated cases, electronic medical records, laboratory tests and diagnostic examinations increased. Administrative staff declined by the end of the period, while cases per administrative employee rose.

The comparison reveals mixed results. Digital activity and service intensity expanded, but administrative, archive and paper-document expenditures rose. Cumulative IT spending reached KZT 182.6 million, with technical support the largest component. Digital systems increased capacity while older procedures remained active. The detailed comparison is presented in Table 1.

*Table 1*

**Comparison of observed hospital indicators, 2019 and 2025**

| Indicator | 2019 | 2025 | Change,% | Management interpretation |
|---|---|---|---|---|
| Treated cases | 16,563 | 20,087 | +21.3 | Higher service intensity |
| Electronic medical records | 15,841 | 26,219 | +65.5 | Expanded digital workload |
| Laboratory tests | 807,035 | 1,232,611 | +52.7 | Higher diagnostic-processing volume |
| Diagnostic examinations | 134,489 | 181,258 | +34.8 | Greater use of diagnostic capacity |
| Administrative staff | 36 | 30 | −16.7 | Smaller end-period administrative workforce |
| Cases per administrative employee | 460 | 670 | +45.5 | Improved administrative productivity |
| Administrative expenditure, KZT million | 4,195.2 | 8,723.3 | +107.9 | No direct accounting saving |
| Archive expenditure, KZT million | 1,800.5 | 7,945.0 | +341.3 | Persistent archive burden |
| Paper-document costs, KZT million | 3.5 | 20.8 | +495.7 | Dual paper and digital workflows |

*Note: compiled from aggregated institutional data of the University Hospital of NJSC Semey Medical University.*

Scenario calculations confirm the importance of management quality. Baseline assumptions produced a conditional ROI of 31.5% and NPV of KZT 50.8 million. Adjustments for incomplete use, implementation risk and duplication made both indicators negative. Economic value therefore depends on replacing, not supplementing, obsolete routines. The scenario results are summarized in Table 2.

Four management practices follow. First, digitalization should

be managed as a portfolio of process changes rather than a one-time IT project. Each workflow needs an owner, target and review date. Managers should identify duplication, test revisions, measure results and scale successful changes.

*Table 2.*

**Comparison of scenario results**

| Scenario | Benefits, KZT m | Costs, KZT m | ROI, % | NPV, KZT m |
|---|---|---|---|---|
| Optimistic | 288.2 | 182.6 | 57.8 | 82.3 |
| Baseline | 240.1 | 182.6 | 31.5 | 50.8 |
| Risk-adjusted | 147.7 | 182.6 | −19.1 | −9.8 |
| Pessimistic | 180.1 | 210.0 | −14.2 | −4.5 |

*Note: benefits are modelled time-value effects, not audited savings.*

Second, dashboards should separate accounting savings, productivity changes and modelled benefits. A single efficiency figure encourages optimistic reporting and obscures whether faster processes reduce expenditure, absorb higher volumes or shift work elsewhere.

Third, resilience requires task-specific training and shared rules for data quality, system limitations and escalation. Cross-functional clinical, administrative and IT teams can resolve problems faster because they understand both technical and operational consequences.

Fourth, paper substitution must be explicit. The hospital should separate legally required documents from routines maintained by habit and coordinate their removal with regulators and internal control units. Otherwise, digitalization may increase capacity without reducing costs.

*Conclusion.* The Semey university hospital case shows that digital transformation can strengthen capacity and administrative productivity without immediate accounting savings. Agile and resilient management should convert technology into simpler processes, reliable information and adaptable teams rather than accumulate systems. Scenario analysis, transparent dashboards, cross-functional learning and removal of duplicate routines support this conversion, allowing digitalization to function as innovative enterprise management rather than an expensive layer of bureaucracy.

Avwunudiogba Gracious Kokwo, higher education student,
*Sumy National Agrarian University*
*Sumy, Ukraine*

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

In conditions of intensifying global competition, rapid technological change, and increasing market volatility, the efficiency of enterprise management has become a decisive factor of organizational survival and long-term development. Efficient management is no longer limited to cost minimization; it now encompasses the rational use of resources, the quality of managerial decisions, and the speed of an organization's adaptation to external change. The purpose of this study is to identify the principal directions through which the efficiency of enterprise management can be improved under present-day economic conditions.

Management efficiency can be defined as the ratio between the results achieved by an enterprise and the resources — financial, material, human, and informational — expended to obtain them. A high level of efficiency indicates that management decisions are timely, resources are allocated rationally, and organizational structures correspond to the strategic objectives of the enterprise. Conversely, low efficiency is usually associated with excessive bureaucracy, duplication of functions, poor information flow, and a mismatch between authority and responsibility at different levels of management. As Porter observed, sustainable competitive advantage derives from an enterprise's ability to perform activities more efficiently than rivals or to perform distinct activities that create superior value, which places management efficiency at the core of competitive strategy rather than treating it as a secondary, purely administrative concern (Porter, 1985).

Several interrelated directions can be identified as most promising for improving management efficiency.

First, the optimization of organizational structure remains fundamental. Many enterprises still operate with rigid, multi-level hierarchies inherited from earlier stages of development, which slow down decision-making and distort information as it passes between

levels. Reducing the number of management levels, delegating authority to lower levels competent to resolve operational issues, and forming cross-functional teams for specific tasks allow enterprises to shorten decision cycles and increase managerial responsiveness (Drucker, 2007).

Second, the introduction of a coherent system of performance indicators is essential. The Balanced Scorecard concept proposed by Kaplan and Norton demonstrates that efficiency cannot be assessed through financial indicators alone; it must also account for customer satisfaction, internal process quality, and organizational learning and growth (Kaplan & Norton, 1996). A properly designed indicator system allows management to detect deviations early, compare planned and actual results, and adjust decisions promptly rather than retrospectively.

Third, digitalization of management processes has become an unavoidable requirement rather than an option. Enterprise resource planning systems, automated reporting, and digital communication tools reduce the time required for information processing and eliminate many manual, error-prone operations. Digital tools also make it possible to build predictive models that support decisions on inventory management, pricing, and resource allocation, thereby shifting management from a reactive to a proactive mode of operation.

Fourth, lean management principles, originally developed within manufacturing but now applicable to a wide range of sectors, including agribusiness and services, contribute directly to efficiency by eliminating activities that do not create value for the customer. Continuous identification and removal of waste — whether in the form of excess inventory, unnecessary movement, or waiting time — allows enterprises to achieve better results with the same or fewer resources (Womack & Jones, 2003). The underlying philosophy of continuous, incremental improvement, associated with the work of Deming, remains directly relevant: sustainable efficiency gains are rarely the product of a single reorganization but the outcome of a permanent, disciplined process of measurement, adjustment, and learning (Deming, 1986).

Fifth, human capital development deserves particular attention, since even the most rational structures and the most advanced digital tools produce limited results if personnel lack the competence or motivation to apply them. Investment in staff training, the creation of

transparent incentive systems linked to measurable performance indicators, and the cultivation of a culture that tolerates reasonable initiative rather than punishing every deviation from routine are indispensable complements to structural and technological measures.

It should also be emphasized that these directions are not independent of one another; their effect is cumulative. An indicator system loses much of its value without a digital infrastructure capable of collecting reliable data in real time; a flattened structure functions poorly if personnel are not trained to exercise delegated authority; and lean initiatives cannot be sustained without a supportive corporate culture. Enterprises seeking to improve management efficiency should therefore approach the task systemically, coordinating structural, technological, and human-resource measures within a single strategic programme rather than as isolated initiatives.

In conclusion, improving the efficiency of enterprise management requires a combination of measures: rationalizing organizational structures, adopting balanced systems of performance measurement, digitalizing core management processes, applying lean principles to eliminate non-value-adding activities, and systematically developing human capital. Enterprises that integrate these directions into a coherent strategy are better positioned to respond to market uncertainty, use resources rationally, and secure a sustainable competitive advantage.

**References:**

1. Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

2. Drucker, P. F. (2007). Management Challenges for the 21st Century. Oxford: Butterworth-Heinemann.

3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press.

4. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

5. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation (2nd ed.). New York: Free Press.

David Sotto-Mayor Machado,
*Atlântica Instituto Universitário,*
*Portugal*
T. Ishcheikin, PhD in Economics, Associate professor,
*Poltava State Agrarian University,*
*Poltava, Ukraine*

## CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR SHAPING ORGANIZATIONAL VALUES AND TRADITIONS

In the contemporary business environment, organizations operate under conditions of rapid technological, social and economic change. In such circumstances, corporate culture becomes an important factor influencing employee behavior, internal communication and organizational identity. Culture provides employees with common principles for interpreting organizational events and determining appropriate patterns of behavior [1].

Organizational culture can be understood as a system of shared assumptions, values and behavioral patterns that develops as employees collectively solve problems of internal integration and external adaptation. According to E. H. Schein, culture includes underlying assumptions, espoused values and observable artifacts. These elements are interconnected and influence how organizational members perceive and perform their work [1, 2].

Organizational values constitute one of the central elements of corporate culture. They determine what an organization considers important and desirable and provide employees with guidelines for decision-making and interaction.

Corporate values may include responsibility, professionalism, integrity, customer orientation, innovation, teamwork, respect and social responsibility. However, the effectiveness of values depends not only on their formal declaration but also on their practical implementation. If declared values are consistently reflected in management decisions, communication and employee behavior, they gradually become an integral part of organizational culture.

Research by D. R. Denison and A. K. Mishra identifies involvement, consistency, adaptability and mission as important cultural characteristics associated with organizational effectiveness.

Their study demonstrates the importance of culture as an element of organizational adaptation and effectiveness [3].

Consequently, corporate culture can serve as a mechanism for translating organizational values from formal statements into everyday behavior. Managers play a particularly important role in this process because their decisions and personal behavior provide employees with practical examples of how organizational values should be implemented.

Organizational traditions are repeated forms of collective behavior that acquire symbolic significance for employees. They may include corporate celebrations, professional anniversaries, employee recognition ceremonies, team-building activities, informal communication practices, mentoring traditions and rituals associated with important organizational events. Traditions contribute to the preservation of organizational memory and help new employees understand the history and identity of an organization. Research on organizational culture emphasizes that cultural values and assumptions can become visible through language, stories, rituals, ceremonies, traditions and behavioral norms. Therefore, traditions perform not only a social but also a managerial function. They can strengthen interpersonal relationships, increase employees' sense of belonging and support the continuity of organizational values.

Management can deliberately influence corporate culture through several interconnected mechanisms:

- Leadership behavior. Managers demonstrate organizational values through their own decisions and communication.
- Internal communication. Regular communication helps explain organizational goals, values and expectations.
- Employee onboarding. Introducing new employees to organizational traditions and behavioral standards facilitates their cultural integration.
- Recognition and rewards. Rewarding behavior that corresponds to organizational values reinforces desired cultural patterns.
- Corporate rituals and traditions. Shared activities contribute to organizational identity and social cohesion.
- Training and development. Educational activities help employees understand and apply organizational values in practical

situations.

- Organizational symbols and stories. Logos, corporate language, success stories and historical narratives communicate important cultural meanings [4].

The interaction of these mechanisms allows corporate culture to develop as a dynamic system rather than merely a set of formal rules. J. N. Keyton emphasizes the importance of communication practices and processes in understanding and influencing organizational culture [5].

Corporate culture is an important management instrument for forming and maintaining shared organizational values and traditions. Its influence is manifested through employee behavior, communication, leadership practices, organizational rituals and everyday working interactions. The effectiveness of corporate culture depends on the consistency between formally declared values and actual organizational practices. Values become meaningful when they are supported by management behavior, personnel policies, communication and recognition systems. At the same time, organizational traditions help preserve cultural continuity, strengthen employee identification with the organization and transmit its values to new members.

Thus, corporate culture should be considered not only as a social phenomenon but also as a strategic management resource. A consciously developed culture can create a common value framework, facilitate internal integration and contribute to organizational adaptability and effectiveness.

**References:**

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass. 288 p.

2. Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2012). A configuration model of organizational culture. SAGE Open, 2(1), 1–16. https://doi.org/10.1177/2158244012441482

3. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), pp.204–223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

4. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2015). Organizational culture.

In The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation. SAGE Publications.1048p. https://doi.org/10.4135/9781483376493.n198

5. Keyton, J. (2010). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences (2nd ed.). SAGE Publications. 232 p.

Mammadli Rufat, Master's degree student,
*Sumy National Agrarian University,*
*Sumy, Ukraine*

## MODERN MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF THE COMPETITIVENESS OF AVIATION ENTERPRISES AMIDST GLOBAL TRANSFORMATIONS

Globalization, rapid technological advancement, and ongoing geopolitical and epidemiological crises impose strict demands on the operational efficiency and financial resilience of aviation enterprises. Traditional management approaches are no longer sufficient to establish a sustainable competitive advantage, requiring modern management to be proactive, highly adaptive, and fully integrated. Today's aviation management is multiparadigmatic, focusing on the synergy of technological excellence, operational endurance, and corporate social responsibility. A airline's competitiveness is no longer determined solely by cost control, but by its agility, strong safety culture, and implementation of digital tools. Modern aviation management serves as a key determinant of competitiveness, ensuring adaptability and stability amidst unprecedented global shifts. Consequently, future research should focus on quantitatively evaluating how Enterprise Risk Management and Sustainable Aviation Fuel integration impact the financial performance of aviation entities [ 1].

Modern global shifts generate a complex array of challenges for airlines, amplifying traditional operational pressures and demanding innovative financial and management strategies. Fuel remains the largest expenditure item for most carriers, where geopolitical volatility and supply constraints trigger unpredictable price fluctuations that complicate budgeting and long-term financial forecasting. Concurrently, aircraft engine manufacturers for major OEMs like

Boeing and Airbus are facing severe production bottlenecks, slowing fleet modernization and lengthening lead times for critical maintenance components. The development and implementation of innovative management strategies are critical to ensuring the adaptability, financial resilience, and long-term competitiveness of enterprises in today's turbulent environment. The synergy of digital technologies, effective risk management, and sustainable development principles enables business entities to minimize external threats and build a solid foundation for operational excellence.

The aviation industry also contends with an escalating shortage of pilots, technicians, and air traffic controllers, which inflates labor overhead and heightens the risk of scheduling disruptions or labor disputes. Furthermore, air traffic management constraints, airport infrastructure limitations, and airspace closures in conflict zones restrict capacity expansion despite robust passenger demand. As airlines rely increasingly on digital systems, technological vulnerabilities emerge, necessitating advanced IT governance.

To mitigate these headwinds, airlines are deploying analytical platforms for predictive maintenance to minimize aircraft downtime and streamline spare parts logistics. Advanced revenue management systems leverage dynamic pricing models that adapt to demand elasticity, competitor behavior, and historical data to optimize yield per flight. Finally, carriers are transitioning from isolated safety management to enterprise-wide risk systems that encompass cybersecurity, supply chain vulnerabilities, and financial exposure. Developing robust business continuity plans enables airlines to quickly restore core operations and reconfigure route networks following severe external shocks. Airlines and airport operators represent vital national infrastructure highly vulnerable to cyber threats. Disruptions in global IT networks, passenger departure control systems, or navigation technology can freeze operations, inflict severe financial losses, and compromise safety as demonstrated during recent worldwide system outages. Concurrently, deploying advanced software for predictive analytics, real-time pricing algorithms, and flight route optimization demands substantial capital expenditure and extensive workforce retraining.

Meeting aviation decarbonization targets stands as one of the industry's most costly and complex endeavors. With the sector

committing to net-zero carbon emissions by 2050, carriers face a necessary transition to Sustainable Aviation Fuel, which currently commands a steep price premium and suffers from limited supply. Furthermore, tightening regional emissions standards and carbon surcharges directly elevate ticket prices, weighing on passenger demand as airlines pass these regulatory compliance costs onward. Stricter airport noise abatement regulations also restrict overnight flight operations, dampening fleet utilization efficiency. Geopolitical instability and unmanageable external factors continue to disrupt network planning and balance sheets. Armed conflicts force airspace closures, compelling airlines to execute longer, more expensive detours. In parallel, recurring technical and fleet reliability issues erode public confidence, requiring corporate leadership to respond with speed and transparency to safeguard brand equity. To navigate these compounded pressures, modern executive management must deploy enterprise risk frameworks that leverage digital tools to maintain operational resilience and financial stability.

**References:**

1. Arefieva, O., Simkova, T., & Zhurakivskyi, V. (2022). STRATEGIC DEVELOPMENT OF AIR TRANSPORT ENTERPRISES IN COMPETITIVE CONDITIONS. *Economy and Society*, (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101

С. Антошенко, здобувач 2 магістерського рівня
групи ЗМОіА 2501м
*Сумський національний аграрний університет,*
*м. Суми, Україна*

## ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне середовище функціонування аграрного сектора характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, зумовленим геополітичними ризиками, воєнними діями, кліматичними аномаліями та коливаннями світових цін на сільськогосподарську продукцію. У таких умовах традиційні,

жорсткі системи планування втрачають свою ефективність, поступаючись місцем динамічним та адаптивним підходам. Інноваційні стратегії управління сільськогосподарськими підприємствами перетворюються з інструменту забезпечення конкурентних переваг на базову передумову виживання та вимушеного збереження організаційної стійкості.

Фундаментом сучасного менеджменту в агробізнесі стає концепція адаптивного управління, що базується на принципах Agile, системному аналізі ризиків та оперативній переорієнтації бізнес-процесів. Ключовий вектор інноваційних стратегій полягає у зміщенні фокусу від довгострокового довготривалого прогнозування до сценарію з декількома варіантами розвитку подій та здатності підприємства швидко реагувати на критичні зміни зовнішнього середовища [ 1 ].

Сучасний процес формування інноваційних управлінських стратегій охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Впровадження технологій штучного інтелекту, систем GPS-моніторингу, безпілотних літальних апаратів та датчиків інтернету речей дозволяє отримувати об'єктивні дані про стан посівів, якість ґрунту та витрати палива у режимі реального часу. Використання Big Data мінімізує вплив людського фактора, оптимізує використання ресурсомістких компонентів (насіння, добрив, ЗЗР) і суттєво знижує собівартість продукції. Критична залежність від централізованих мереж та викопного палива вимагає від агроменеджменту впровадження зелених технологій. Встановлення сонячних електростанцій, будівництво біогазових установок для переробки відходів тваринництва та використання когенераційних систем гарантують безперервність виробничих і переробних процесів під час аварійних чи вимушених відключень. Стратегія експорту виключно сировинної продукції в умовах логістичних блокувань демонструє високу вразливість. Інноваційний менеджмент орієнтується на створення ланцюгів доданої вартості всередині країни — від локальної первинної переробки зернових та олійних культур до виробництва біопалива чи харчових інгредієнтів. В умовах кадрового дефіциту та міграційних викликів особливої ваги набувають інновації у сфері HR. Це передбачає крос-функціональне навчання персоналу,

взаємозамінність фахівців, запровадження цифрових систем моніторингу безпеки праці та постійне підвищення кваліфікації робітників у сфері управління роботизованою сільськогосподарською технікою.

Ефективна реалізація інноваційних стратегій потребує впровадження спеціальних управлінських інструментів, таких як матриці ризик-менеджменту, ситуаційне моделювання та постійний аудит ресурсоефективності. Застосування крос-функціональних команд для вирішення нестандартних завдань дозволяє агропідприємствам скоротити час від виявлення проблеми до прийняття та імплементації управлінського рішення.

Особливого значення в системі інноваційного управління аграрними підприємствами набуває трансформація концепції залучення та розподілу фінансових ресурсів. В умовах високого рівня інфляції, нестабільності банківського сектора та обмеженого доступу до класичного довгострокового кредитування агроменеджмент змушений імплементувати нові інструменти залучення капіталу. Застосування фінансового інжинірингу дозволяє мінімізувати валютні та процентні ризики, гарантуючи безперебійне фінансування критичних етапів посівної та збиральної кампаній. Важливим вектором забезпечення стійкості є розбудова міжгалузевої кооперації та формування регіональних агропромислових кластерів. Взаємодія сільськогосподарських підприємств із науково-дослідними установами, закладами вищої освіти та розробниками технологічного програмного забезпечення створює синергетичний ефект. Завдяки такому партнерству агробізнес отримує прямий доступ до передових наукових розробок у сфері селекції, біологічного захисту рослин та автоматизації виробництва.

У підсумку, інноваційні стратегії управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах невизначеності створюють превентивний захисний механізм. Поєднання цифрових технологій, децентралізованої енергетики, глибокої переробки та гнучкого корпоративного управління дозволяє агробізнесу не лише зберігати операційну ліквідність, а й формувати фундамент для довгострокового сталого розвитку та інтеграції в глобальні високотехнологічні ринки.

**Список використаних джерел:**

1. Суліма, Н. М., Савицький, М. В. (2025). Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємств. Актуальні питання економічних наук, (15). https://doi.org/10.5281/zenodo.17107512

В. Антощук, к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту,
Н. Левандовська, здобувачка вищої освіти
*Національний університет «Одеська політехніка»,*
*м. Одеса, Україна*

## АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний розвиток фермерських господарств відбувається в умовах високої динамічності та невизначеності економічного, технологічного, інституційного, екологічного й безпекового середовища. На діяльність аграрних виробників впливають коливання цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, обмеженість фінансового забезпечення, трансформація попиту, логістичні ускладнення, прискорення технологічних змін та необхідність адаптації до нових умов господарювання. Для України зазначені фактори додатково посилюються наслідками воєнних дій, що актуалізує питання формування гнучких управлінських механізмів, здатних забезпечувати не лише поточну стабільність, а й довгостроковий інноваційний розвиток фермерських господарств.

Проблематика інноваційного розвитку аграрних підприємств досліджується у працях українських науковців, які акцентують увагу на різних аспектах формування та реалізації інноваційної політики (1-5).

Необхідно зазначити, що одним із ключових напрямів адаптивного інноваційного розвитку є цифровізація управлінських та виробничих процесів. Використання цифрових інструментів створює можливості для оперативного збору й аналізу інформації, контролю витрат, моніторингу виробничих операцій, оцінювання ефективності використання ресурсів та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Водночас

рівень цифровізації повинен відповідати масштабам діяльності та фінансовим можливостям конкретного господарства, оскільки технологічне оновлення має забезпечувати не формальне впровадження цифрових рішень, а реальне підвищення ефективності.

Важливим напрямом адаптації є диверсифікація діяльності, яка дозволяє зменшити залежність фермерського господарства від одного виду продукції, окремого ринку або каналу збуту. Розвиток переробки, розширення асортименту, створення продукції з більшою доданою вартістю, використання альтернативних каналів реалізації та розвиток прямих продажів можуть формувати додаткові джерела доходу та підвищувати стійкість господарства до ринкових коливань.

Значний потенціал має кооперaційна взаємодія фермерських господарств. Спільне використання техніки, складської та логістичної інфраструктури, переробних потужностей, інформаційних ресурсів і технологій дає змогу компенсувати обмеженість ресурсів окремих виробників. У цьому контексті принципи ресурсної та технологічної взаємодії, представлені у концепції еко-індустріальних парків, можуть бути адаптовані до локальних аграрних систем. Раціональне використання ресурсів, повторне використання побічної продукції та формування взаємопов'язаних виробничих процесів здатні одночасно підвищувати економічну й екологічну ефективність (Продіус & Щербина, 2026).

Важливою складовою адаптивного управління є формування ресурсоефективної моделі господарювання. З огляду на залежність аграрного виробництва від стану земельних, водних та енергетичних ресурсів інноваційні рішення повинні оцінюватися не лише за короткостроковим економічним ефектом, а й за їх здатністю забезпечувати довгострокову продуктивність та стійкість виробничої системи. Використання ресурсозберігаючих технологій, оптимізація витрат, скорочення виробничих втрат та раціональне використання природних ресурсів мають стати складовими стратегічного управління.

В умовах невизначеності доцільним є також застосування сценарного підходу, який передбачає розроблення декількох

можливих варіантів розвитку подій та визначення відповідних управлінських реакцій. Для фермерського господарства сценарії можуть враховувати зміни цін, вартості ресурсів, доступності фінансування, урожайності, логістичних умов та попиту. Практичне значення такого підходу полягає не стільки у точному прогнозуванні майбутнього, скільки у підготовці підприємства до різних варіантів зміни зовнішнього середовища. Інноваційний розвиток у такому контексті безпосередньо пов'язаний із формуванням резильєнтності фермерського господарства. Йдеться не лише про здатність відновлювати діяльність після негативного впливу, а й про спроможність трансформувати господарську модель відповідно до нових умов. Технологічне оновлення, цифровізація, диверсифікація, кооперація та ресурсоефективність у сукупності формують основу для підвищення здатності підприємства адаптуватися до структурних змін. Саме взаємозв'язок інноваційної активності та резильєнтності визначає необхідність інтеграції інноваційних рішень у загальну систему стратегічного управління (Жегус & Давиденко, 2024; Коваленко & Малахова, 2025). Адаптивна модель управління інноваційним розвитком фермерського господарства повинна базуватися на системному поєднанні моніторингу середовища, оцінювання інноваційного потенціалу, стратегічного планування, цифровізації, диверсифікації, кооперації та ресурсоефективності. Її ключовою характеристикою є здатність забезпечувати постійне коригування управлінських рішень без втрати стратегічної орієнтації.

Отже, в умовах невизначеності інноваційний розвиток фермерського господарства доцільно розглядати як безперервний процес адаптації та трансформації його виробничої й управлінської системи. Результативність такої моделі визначається не кількістю впроваджених інновацій, а їх відповідністю стратегічним цілям, ресурсним можливостям та змінам зовнішнього середовища. Формування адаптивного підходу створює передумови для переходу від переважно реактивного реагування на проблеми до системного формування нових можливостей розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення довгострокової стійкості фермерського господарства.

**Список використаних джерел:**

1. Бреус С., Дудник О. (2023). Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. Економіка та суспільство. (50). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-68.
2. Бричко А. (2022). Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. Економіка та суспільство. (45). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2
3. Продіус О., Щербина Д. (2026). Еко-індустріальні парки: концепція, ефективність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка: реалії часу, 1*(83), 117–127. https://doi.org/10.15276/ETR.01.2026.13
4. Жегус О., Давиденко, В. (2024) Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. Економіка та суспільство. 2024. (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23
5. Коваленко Н., Малахова Ю. (2025) Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155

А. Білий, аспірант,
*Львівський національний університет імені Івана Франка,*
*м. Львів, Україна*

## ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І ЗМІСТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

Трансформація економічних систем під впливом цифровізації змінює природу управлінської діяльності підприємства: об'єктом управління дедалі частіше виступає не окрема функція чи структурний підрозділ, а наскрізний бізнес-процес, що перетинає організаційні межі. Це зумовлює потребу в переосмисленні теоретичного апарату категорії «бізнес-процес» як фундаментальної одиниці аналізу підприємства в умовах цифрової економіки. Попри значний масив наукових праць, присвячених управлінню бізнес-процесами, у літературі досі відсутня єдність щодо змісту цього поняття, що ускладнює

побудову несуперечливого методологічного апарату дослідження.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька базових підходів до трактування сутності бізнес-процесу. Процесний підхід (М. Хаммер, Дж. Чампі) розглядає бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворює вхідні ресурси на результат, цінний для споживача, і протиставляє процесну логіку функціональній (ієрархічній) організації діяльності підприємства [1]. Системний підхід (Т. Давенпорт) акцентує на бізнес-процесі як упорядкованій, вимірюваній структурі дій у часі та просторі з чітко визначеними входами, виходами, виконавцями та межами, розглядаючи процес як об'єкт цілеспрямованого проєктування, а не стихійного формування [2]. Ціннісний (ланцюговий) підхід (М. Портер) вбудовує поняття бізнес-процесу в логіку ланцюга створення вартості, розмежовуючи основні та допоміжні види діяльності за критерієм їх внеску у формування споживчої цінності та конкурентної переваги підприємства [3]. Функціональний підхід (Дж. Раммлер, А. Браш) досліджує бізнес-процес крізь призму «білих плям» між організаційними функціями — міжфункціональних розривів, які традиційна ієрархічна структура управління не здатна ефективно координувати [4]. Стандартизаційний підхід визначає бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи на виходи (ISO 9001) [5]. У вітчизняній науковій традиції категорія «бізнес-процес» також дедалі частіше розглядається як динамічна, цілеспрямована сукупність дій, що трансформується під впливом технологічного розвитку та цифрової архітектури підприємства [6; 7].

Систематизація підходів свідчить, що, попри термінологічні розбіжності, більшість дослідників сходяться на трьох спільних ознаках бізнес-процесу: наявність вимірюваного входу і виходу; послідовність взаємопов'язаних дій, що перетинає функціональні межі; орієнтація кінцевого результату на створення цінності для внутрішнього або зовнішнього споживача.

На основі проведеного узагальнення пропонується розглядати бізнес-процес підприємства як цілеспрямовану, структуровану та відтворювану сукупність взаємопов'язаних

управлінських, виробничих та інформаційних дій, що перетворює визначені ресурси на результат, цінний для внутрішнього або зовнішнього споживача, здійснюється в межах або поза межами організаційної ієрархії, і в умовах цифрової економіки набуває властивостей вимірюваності, автоматизованості та здатності до наскрізної цифрової трансформації. Таке визначення доповнює наявні трактування вказівкою на цифровий вимір процесу — властивість, яка в класичних підходах 1990-х років розглядалась переважно як інструментальна, тоді як нині вона стає системотвірною характеристикою самого процесу.

Бізнес-процес доцільно відрізняти від суміжних управлінських категорій. Операція — елементарна, неподільна дія в межах процесу, яка сама по собі не створює закінченої цінності для споживача. Функція — напрям діяльності підприємства (наприклад, «фінанси», «логістика»), що є статичним організаційним поняттям, тоді як бізнес-процес є динамічним і міжфункціональним. Проєкт — унікальна, обмежена в часі діяльність із досягнення конкретного результату, тоді як бізнес-процес є відтворюваним і циклічним за своєю природою.

У межах управлінської практики підприємства доцільно виокремлювати основні (ціннісні) процеси, що безпосередньо формують продукт або послугу для споживача; допоміжні процеси, що підтримують функціонування основних; управлінські процеси, що визначають цілі, планування та контроль; і процеси розвитку, спрямовані на вдосконалення та цифрову трансформацію системи процесів підприємства.

Узагальнення наукових підходів засвідчує еволюцію категорії «бізнес-процес» від суто операційного розуміння до комплексної економічної категорії, що інтегрує організаційний, ціннісний та цифровий виміри управління підприємством. Запропоноване авторське визначення враховує специфіку функціонування підприємств в умовах цифровізації економіки та створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження методичних підходів до оптимізації бізнес-процесів на основі оцінювання цифрової зрілості підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. HarperBusiness.
2. Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press.
3. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
4. Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (2nd ed.). Jossey-Bass.
5. International Organization for Standardization. (2015). Quality management systems — Requirements (ISO 9001:2015).
6. Плотніков, О. М. (2026). Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації [Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя].
7. Гачко, Б. М. (2026). Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової трансформації [Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії, Національний університет «Львівська політехніка»].

А. Браткевич, здобувач вищої освіти,
А. Олійник, к.е.н., доцент
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

Підприємства аграрної сфери здійснюють свою діяльність у специфічному середовищі, для якого характерні обмеженість ресурсів, значна залежність від природно-кліматичних чинників, мінливість ринкової кон'юнктури, зростання вартості фінансових ресурсів, необхідність технологічного оновлення та постійне підвищення вимог до конкурентоспроможності

продукції. За таких умов результативність функціонування підприємства визначається не лише кількістю та якістю наявних виробничих ресурсів, а й його спроможністю ефективно трансформувати їх у довгострокові інвестиційні можливості, інноваційні рішення, управлінські переваги та стабільні економічні результати.

У широкому трактуванні потенціал характеризує сукупність можливостей суб'єкта, які забезпечують його здатність до розвитку, трансформації та досягнення визначених результатів. У межах цього поняття поєднуються наявні ресурси, внутрішні резерви, компетентності, умови їх використання, можливості реалізації та очікувані результати діяльності. Отже, потенціал не варто розглядати виключно як сукупність ресурсів, оскільки важливе значення має здатність підприємства мобілізувати, комбінувати та ефективно використовувати їх відповідно до поставлених цілей.

Етимологічно поняття «потенціал» походить від латинського potentia, що означає «сила», «можливість» або «здатність». У сучасному науковому розумінні цей термін характеризує наявні або приховані можливості, які за відповідних умов можуть бути реалізовані для забезпечення розвитку та досягнення певного результату. Потенціал використовується для характеристики різноманітних явищ і процесів, зокрема діяльності підприємств, розвитку окремих галузей, економіки держави чи регіонів. Він може відображати ресурсні можливості, резерви зростання, а також здатність суб'єкта забезпечувати належний рівень ефективності та результативності.

У наукових дослідженнях потенціал розглядається як важлива складова успішного функціонування різних сфер діяльності [2]. Такий підхід акцентує увагу на тому, що потенціал є не фіксованою характеристикою, а динамічною можливістю, реалізація якої залежить від наявності відповідних передумов, ресурсів і сприятливих умов.

Стратегічний Потенціал характеризує здатність підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток і реалізацію стратегічних цілейІнвестиційні можливості, інновації, компетентності, конкурентні переваги

На рівні підприємства потенціал доцільно розглядати як комплексну системну характеристику, яка відображає спроможність суб'єкта господарювання здійснювати виробничу, фінансову, інвестиційну, інноваційну, маркетингову та управлінську діяльність. Його формування відбувається під впливом внутрішніх ресурсів, компетентностей і можливостей підприємства, а також зовнішніх чинників, здатних як сприяти реалізації потенціалу, так і створювати обмеження для його використання.

*Таблиця 1*

**Основні підходи до трактування потенціалу підприємства [1; 3]**

| Підхід | Сутність підходу | Основні складові |
|---|---|---|
| Ресурсний | Потенціал розглядається як сукупність ресурсів, якими володіє підприємство | Фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні, технологічні ресурси |
| Функціональний | Потенціал характеризує здатність підприємства виконувати основні функції та забезпечувати результативність діяльності | Виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий, управлінський потенціал |
| Результативний | Потенціал визначається через спроможність підприємства досягати запланованих економічних результатів | Прибутковість, продуктивність, конкурентоспроможність, ефективність |
| Системний | Потенціал є цілісною системою взаємопов'язаних ресурсів, компетентностей і можливостей | Ресурси, компетентності, організаційні можливості, управління |
| Динамічний | Потенціал розглядається як величина, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів | Ресурси, резерви, здатність до адаптації та розвитку |

Таким чином, потенціал підприємства є динамічною категорією, величина та структура якої змінюються відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку, поточного стану ринкового

середовища, рівня технологічного забезпечення, доступності фінансового капіталу, кадрового потенціалу, інвестиційних можливостей та якості управлінських рішень. Його ефективне використання створює передумови для забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення результативності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

**Список використаних джерел:**

1. Гнатківський, Б. В. (2021). Ідентифікація інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрної сфери. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 3, 281–287.

2. Жеватченко, В. С. (2023). Перспективи розвитку інноваційного потенціалу аграрних підприємств. *Регіональна економіка*, 1, 119–125.

2. Олійник, А.С. та ін. (2025). Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*, 21, 145–152.

С. Валковський, здобувач вищої освіти,
О. Козирєва, д.е.н., професор,
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Дослідження теоретичних засад управління проєктами зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) посідає центральне місце у сучасній науці про менеджмент. Динамічний розвиток глобального економічного середовища, цифровізація торговельних відносин та трансформація міжнародного поділу праці спонукають до постійного перегляду та поглиблення базісних категорій проєктного менеджменту. Управління проєктами ЗЕД є складним науково-практичним напрямом, що інтегрує класичний проєктний менеджмент, міжнародне публічне та приватне право, міжнародні розрахунки та логістику.

У науковій літературі сутність поняття «проєкт ЗЕД» розглядається крізь призму різних наукових шкіл. Зокрема, у

працях фундаторів вітчизняного міжнародного менеджменту – О. Білоруса, Д. Лук'яненка та Т. Циганкової [1, с. 45; 2, с. 112] – зовнішньоекономічна діяльність визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємств, орієнтованих на світовий ринок. Розвиваючи цю думку прикладного застосування, В. Новицький та Ю. Козак [3; 4, с. 78] акцентують увагу на тому, що проєктна форма організації ЗЕД є найбільш адаптивною до умов високої невизначеності зовнішнього середовища, оскільки дозволяє концентрувати ресурси на досягненні конкретного часово обмеженого результату.

З точки зору класичного проєктного менеджменту, висвітленого у керівництвах Інституту управління проєктами (PMI PMBOK 7th Edition) [5] та міжнародному стандарті ISO 21500:2021 [6], проєкт визначається як тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. Проте, як слушно зазначає у своїх працях І. Мазур [7, с. 134], додавання зовнішньоекономічного вектора принципово змінює архітектуру проєкту. Проєкт ЗЕД інтегрує правові, митні, валютно-фінансові та крос-культурні регулятори щонайменше двох державних юрисдикцій, що створює ефект мультиплікації складності.

В академічному дискурсі виділяють кілька концептуальних підходів до визначення змісту управління проєктами ЗЕД. Так, аналіз публікацій вітчизняних дослідників (О. Гребебельник, В. Козик, Л. Ліпич) [8; 9, с. 56; 10] дозволяє виділити три ключових наукових підходи до трактування сутності управління проєктами ЗЕД.

Процесний підхід (В. Козик, Н. Данилейчеви) [9, с. 60] – розглядає проєкт ЗЕД як жорстку послідовність фаз життєвого циклу: від ініціації та пошуку іноземного контрагента до контрактування, логістики, митного очищення та закриття зобов'язань.

Системний підхід (О. Гребебельник) [8, с. 102] – трактує проєкт ЗЕД як відкриту систему, що перебуває у стані постійного обміну ресурсами та інформацією з екзогенним світовим середовищем, піддаючись впливу глобальних макроекономічних коливань.

Ціннісно-орієнтований підхід (Д. Гаррет, П. Морріс) [11; 12] – визначає метою управління проєктом максимізацію доданої вартості для бізнесу за рахунок використання переваг міжнародного поділу праці, арбітражу цін на ресурси та доступу до унікальних закордонних технологій.

Специфіка управління проєктами ЗЕД стає найбільш вираженою у високотехнологічних секторах економіки, зокрема у відновлюваній енергетиці (ВДЕ). Як зазначається в аналітичних звітах Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (IRENA) [13] та BloombergNEF [14], сектор сонячної енергетики критично залежить від глобальних ланцюгів постачання: понад 75% світового виробництва фотоелектричних модулів, полікремнію та інверторів концентрується у країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону (насамперед у КНР).

У працях вітчизняних фахівців з енергетичного менеджменту (О. Суходоля, В. Кудря) [15; 16, с. 88] підкреслюється, що проєкти ЗЕД у сфері ВДЕ мають низку унікальних атрибутів:

- висока частка валютної складової в CAPEX: Близько 70–80% капітальних витрат будівництва СЕС або систем накопичення енергії (BESS) становить закупівля високотехнологічного обладнання за імпортом (фотопанелі, інвертори, трансформатори);

- жорсткі технологічні стандарти. Обов'язкова відповідність вимогам Міжнародної електротехнічної комісії (IEC 61215, IEC 61730) [17], наявність Tier-1 статусу виробника за рейтингом BNEF [14] та відповідність національним Grid Codes (кодексам мереж) [18].

- залежність від світового ринку сировини. Ціна фінального обладнання прямо залежить від світових біржових котирувань на полікремній, мідь, алюміній та літій, що детально досліджено у працях Дж. Сміта та К. Роджерса [19, с. 210];

- регуляторна та тарифна залежність. Проєкти функціонують у межах законодавства про «зелений» тариф, аукціонних моделей підтримки ВДЕ, а також вимог щодо локалізації виробництва (Local Content Requirement).

Таким чином, управління проєктами ЗЕД у високотехнологічних сферах вимагає ризик-орієнтованого підходу.

**Список використаних джерел:**


1. Білорус О. Г. Глобальна перспектива і глобальні стратегії розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 568 с.
2. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 340 с.
3. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 948 с.
4. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 292 с.
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 250 p.
6. ISO 21500:2021. Governance and project management – Guidance on project management. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. 48 p.
7. Мазур І. І., Шапіро В. Д. Управління проектами : навч. посібник. Київ : Знання, 2019. 456 с.
8. Гребебельник О. П. Митна справа : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 384 с.
9. Козик В. В., Панкова Л. А., Данилейчеви О. В. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність : навч. посібник. Київ : Знання, 2021. 412 с.
10. Ліпич Л. Г. Специфіка менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічні науки*. 2022. № 14 (58). С. 112–119.
11. Garrett D., Morris P. Managing High-Technology Projects in Global Supply Chains. *Journal of International Management*. 2021. Vol. 27, No. 3. P. 101–115.
12. Morris P. W. G. Reconstructing Project Management. Oxford : Wiley-Blackwell, 2019. 368 p.
13. Renewable Energy Statistics 2023. Abu Dhabi : International Renewable Energy Agency (IRENA), 2023. 430 p.
14. BloombergNEF (BNEF). Solar PV Trade and Tier-1 Module Manufacturer Methodology. *BNEF Research Reports*. 2023. 42 p.
15. Суходоля О. М. Транформація енергетичного сектору України: безпековий вимір. Київ : НІСД, 2022. 180 с.
16. Кудря С. О. Відновлювані джерела енергії : підручник.

Київ : НТУУ «КПІ», 2020. 392 с.

17. IEC 61215-1:2021. Terrestrial photovoltaic (PV) modules – Design qualification and type approval. Geneva : International Electrotechnical Commission, 2021. 62 p.

18. Кодекс системи передачі : Затверджений Постановою НКРЕКП № 309 від 14.03.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 10.09.2026).

19. Smith J., Rogers K. Supply Chain Vulnerabilities in Renewable Energy Projects. *Global Energy Economics*. 2022. Vol. 15, Issue 2. P. 205–218.

20. Гусак Н. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. Львів : Магнолія-2006, 2021. 240 с.

21. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Київ : Академія, 2020. 400 с.

О. Ваулін, аспірант,
*Львівський національний університет імені Івана Франка,*
*м. Львів, Україна*

## ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВНОЇ ЛОГІСТИКИ У ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

В умовах збільшення кількості систематичних атак на критичну, комерційну та логістичну інфраструктуру України, класичні моделі управління ланцюгами постачання не можуть забезпечити безперебійну роботу поштово-логістичних компаній. Відповідно, є потреба у переході від класичних систем до систем забезпечення організаційної стійкості, у яких ключову роль відіграє резервна логістика. Саме вона передбачає здатність компаній бути гнучкими та з мінімальними втратами часу і ресурсів перебудовувати свої логістичні ланцюги у разі пошкодження інфраструктурних об’єктів та інших частин ланцюга.

У сучасних наукових дослідженнях були вивчені певні теоретичні аспекти цього напрямку. Зокрема, науковці вказують, що гнучкість бізнес-процесів повинна бути основою для збереження конкурентоспроможності та стійкості

транспортно-логістичних компаній до змінних умов, а також що її оцінка через час реакції, якість змін і вартість адаптації дозволяє створити максимально дієву систему управління [2]. Окрім цього, Криворучко О. М. та Токарєв Є. К. наголошують, що для нівелювання воєнних ризиків важливим є розроблення альтернативних маршрутів і резервних логістичних схем [1].

Ефективна архітектура резервної логістики поштово-логістичних компаній полягає у п'яти взаємопов'язаних елементах.

Першим елементом є сценарне планування, котре дозволяє динамічно перерозподіляти потоки посилок у випадку форс-мажорних обставин. Стратегічне управління компанії повинно брати за основу розробку різноманітних сценаріїв. Для прикладу, такі сценарії можуть передбачати пошкодження конкретного сортувального терміналу, транспорту або блокування доступу до певних регіонів. Під кожен із таких сценаріїв повинен бути заздалегідь змодельований алгоритм дій для перенаправлення вантажів на альтернативні маршрути без суттєвих зупинок.

Другий елемент передбачає фокус на мінімізації транзитного часу знаходження посилок на сортувальних терміналах. Концентрація великих обсягів відправлень в межах одного об'єкта створює високі ризики. Отже, операційні процеси мають бути налаштовані таким чином, щоб посилка перебувала на терміналі максимально короткий час, перетворюючи термінали з місць накопичення на місця швидкого транзиту.

Третій елемент полягає у децентралізації та розширенні функцій у межах відділень поштово-логістичних компаній. Для зниження залежності від великих централізованих складів доцільною є трансформація стандартних операційних відділень у багатофункціональні елементи системи. Наприклад, залежно від наявної площі, операційні відділення можуть брати на себе різні обсяги для забезпечення послуг фулфілменту. Це дозволяє зменшити ризики та теоретично наблизити запаси товарів ближче до кінцевого споживача. Також децентралізована мережа менших сортувальних терміналів здатна здійснювати сортування, таким чином, зменшувати ризики у разі виходу з ладу основних терміналів.

Четвертий елемент передбачає ведення проактивного ризик-менеджменту. Система резервної логістики не може бути статичною і потребує безперервного процесу ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків. Ризик-менеджмент повинен бути ключовим інструментом стратегічного управління у сучасних умовах, що дозволяє постійно оновлювати загрози відповідно до поточної ситуації.

П'ятим елементом є інцидент-менеджмент, який формує чіткі покрокові дії згідно з протоколами реагування на інциденти безпосередньо в момент їх виникнення. Ці протоколи повинні передбачати алгоритми для локалізації проблеми, інформування клієнтів та партнерів, залучення резервів, перерозподілу протоколів та мінімізації втрат.

Таким чином, формування архітектури резервної логістики є критично необхідною умовою для забезпечення життєздатності та організаційної стійкості поштово-логістичних компаній України в умовах воєнного стану. Запропонований підхід, що базується на інтеграції сценарного планування, мінімізації транзитного часу, децентралізації мережі разом з розширенням функцій підрозділів, проактивному ризик-менеджменті та ефективному інцидент-менеджменті, що створює фундамент для швидкої адаптації до кризових ситуацій. Впровадження такої моделі дозволить поштово-логістичним компаніям не лише мінімізувати фінансові та часові втрати у разі руйнування інфраструктури, а й зберегти безперебійність ведення бізнесу, лояльність клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Криворучко О. М., Токарєв, Є. К. (2026). Гнучкість бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасних викликів. *Матеріали двадцять другої науково-практичної міжнародної конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика»*. С. 327-329

2. Токарєв Є. К. (2025). Оцінювання гнучкості бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*, (45), https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.288

Д. Гапієнко,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
*Сумський національний аграрний університет*
*м. Суми, Україна*

# АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою швидкістю змін, невизначеністю та посиленням взаємозалежності між окремими функціональними підсистемами підприємства. Особливо відчутними такі виклики є для агропродовольчої сфери, де результат залежить від стабільності постачання сировини, енергозабезпечення, логістики, кадрового потенціалу, дотримання температурних режимів і своєчасної реалізації продукції.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту агропродовольчого підприємства на засадах організаційної стійкості та оперативного управління ризиками. Об’єктом дослідження обрано систему менеджменту ТОВ «Сумська м’ясна компанія», діяльність якого поєднує виробничі, складські, логістичні та збутові процеси.

Концепція адаптивного менеджменту пов’язана з теорією динамічних здібностей, згідно з якою конкурентоспроможність залежить не тільки від наявних ресурсів, а й від здатності підприємства своєчасно виявляти зміни, використовувати можливості та перебудовувати внутрішні процеси (Teece et al., 1997). Стратегічна гнучкість передбачає скорочення часу між появою нового сигналу та прийняттям управлінського рішення (Doz & Kosonen, 2010). Для агропродовольчого бізнесу це особливо важливо через обмежені строки зберігання продукції та тісний взаємозв’язок виробництва, запасів і доставки.

Відкриті фінансово-економічні показники ТОВ «Сумська м’ясна компанія» свідчать про масштабування діяльності. Дохід зріс з 881,225 млн грн у 2023 р. до 1 583,863 млн грн у 2025 р.,

чистий прибуток — з 1,755 млн грн до 16,720 млн грн, кількість працівників — з 342 до 459 осіб, а активи — зі 149,755 млн грн до 228,619 млн грн (Opendatabot, 2026).

Специфіка СМК визначається необхідністю забезпечення безперервності виробничо-логістичного ланцюга. Відкриті матеріали підприємства підтверджують використання спеціалізованого обладнання, контролю технологічних параметрів і холодильного транспорту (ТОВ «Сумська м'ясна компанія», б. д.).

За результатами дослідження запропоновано формувати систему адаптивного менеджменту як повторюваний управлінський цикл: моніторинг середовища → виявлення сигналу → оцінка сценаріїв → прийняття рішення → визначення відповідального → контроль виконання → аналіз результату. Такий підхід переносить акцент із реагування на вже сформовану проблему на своєчасне виявлення передумов її виникнення та скорочення часу від сигналу до конкретної управлінської дії.

Важливим елементом запропонованої системи є поєднання ключових показників ефективності (KPI) і ключових індикаторів ризику (KRI). Для кожної метрики доцільно визначати нормальний діапазон, попереджувальну зону, критичний рівень та правило реагування. Для операційної підсистеми такими показниками можуть бути OTIF, списання, точність запасів, простої критичного обладнання та температурні відхилення; для фінансової — ліквідність, прострочена дебіторська заборгованість, оборотність запасів, точність прогнозу грошових потоків і маржинальність.

Організаційна стійкість потребує синхронізації рішень між функціональними підрозділами. Доцільним є використання елементів S&OP для регулярного узгодження попиту, запасів, виробничих можливостей, закупівель, логістики та фінансових ресурсів.

Окремого значення набуває сценарне планування. Для критичних ризиків доцільно формувати базовий, стресовий та відновний сценарії із заздалегідь визначеними діями. При енергетичних перебоях це означає пріоритетність живлення критичних потужностей, при порушенні постачання — використання альтернативних постачальників, при кадровому

дефіциті — резерв працівників із необхідними компетентностями. Актуальність такого підходу посилюється збереженням безпекових, енергетичних і кадрових ризиків для українського бізнесу (Національний банк України, 2026).

Практичне впровадження запропонованого підходу доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначаються критичні процеси, KPI/KRI, ризики, власники процесів і правила ескалації. Далі формується регулярний управлінський ритм, після чого створюється інтегрована інформаційна панель з операційними, фінансовими та ризиковими показниками.

Отже, підвищення організаційної стійкості агропродовольчого підприємства в турбулентних умовах доцільно забезпечувати не через збільшення бюрократичного контролю, а через скорочення часу від появи управлінського сигналу до дії. Поєднання KPI і KRI, сценарного планування, кросфункціональної координації, чіткого розподілу відповідальності та цифрового контролінгу формує основу адаптивного менеджменту. Для ТОВ «Сумська м'ясна компанія» такий підхід може сприяти своєчаснішому виявленню ризиків, узгодженості рішень і стабільності ключових бізнес-процесів.

**Список використаних джерел:**

1. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: Aleadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning, 43(2–3), 370–382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006

2. Національний банк України. (2026). Інфляційний звіт та матеріали щодо ризиків економічного розвитку України. https://bank.gov.ua/ua/monetary/report

3. Opendatabot. (2026). ТОВ «СМК», код ЄДРПОУ 38136407: реєстраційні дані та фінансова звітність. https://opendatabot.ua/c/38136407

4. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

5. ТОВ «Сумська м'ясна компанія». (б. д.). Офіційний сайт. https://smc.co.ua/

Н. Германюк, к.е.н., доцент,
А. Люлька, магістр,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

Сучасні сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, що зумовлюється коливанням цін на аграрну продукцію та виробничі ресурси, сезонністю, логістичними обмеженнями, воєнними ризиками та необхідністю постійного пристосування до змін ринкової кон'юнктури. За таких умов управління витратами набуває стратегічного значення, оскільки визначає не лише рівень собівартості та прибутковості, а й здатність підприємства зберігати стабільність діяльності та адаптуватися до зовнішніх викликів. Дослідження сучасного стану аграрного сектору підтверджують, що зростання операційних витрат і фінансова вразливість підприємств посилюють необхідність удосконалення витратного менеджменту [1, с. 110–111].

Стратегічне управління витратами доцільно розглядати як цілісну систему довгострокового планування, аналізу, оптимізації та контролю витрат, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від простого скорочення витрат, стратегічний підхід передбачає визначення їх економічно обґрунтованого рівня, який забезпечує необхідну якість виробництва, конкурентоспроможність і прибутковість. Серед основних завдань стратегічного управління витратами виокремлюють постановку цілей, комплексний аналіз витрат, розроблення стратегії їх оптимізації, реалізацію відповідних заходів та контроль результатів [2].

Особливості сільськогосподарського виробництва зумовлюють необхідність диференційованого підходу до управління витратами. Тривалі виробничі цикли, сезонність, значна потреба в оборотному капіталі та залежність

результатів від природно-кліматичних факторів ускладнюють прогнозування витрат і потребують їх розподілу за видами продукції, культурами, центрами відповідальності та етапами виробничого процесу. Важливе значення має розмежування постійних і змінних витрат, що створює основу для маржинального аналізу, визначення точки беззбитковості та обґрунтування управлінських рішень [1, с. 111].

Формування стратегії управління витратами має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування з оперативним моніторингом. Сучасні підходи передбачають використання бюджетування за центрами відповідальності, нормування витрат, контролінгу, аналізу відхилень, сценарного планування та ризик-орієнтованих показників. Зокрема, адаптивне бюджетування дає змогу враховувати ринкову волатильність, сезонні коливання грошових потоків і ризики виникнення дефіциту ліквідності, що підвищує гнучкість фінансових стратегій підприємства [3, с. 71–73].

Важливим принципом є перехід від концепції механічного скорочення витрат до їх оптимізації. Надмірне зменшення витрат на матеріальні ресурси, технічне обслуговування, агротехнології чи кваліфікований персонал може спричинити зниження продуктивності та додаткові втрати у майбутньому. Тому стратегічне управління має бути спрямоване на пошук такого співвідношення витрат і результатів, за якого забезпечується економічна ефективність без погіршення виробничого потенціалу підприємства [1, с. 112].

Для систематизації основних напрямів формування стратегії управління витратами та їх впливу на організаційну стійкість підприємства запропоновано авторське узагальнення (табл. 1).

Як видно з табл. 1, стратегія управління витратами має охоплювати не лише планування та оптимізацію, а й постійне оцінювання ризиків та адаптивне коригування управлінських рішень. Особливе значення має поєднання контролю витрат із формуванням фінансових резервів. Дослідження показують, що підприємства, які мали сформовані резерви, демонстрували менше погіршення результатів діяльності та швидше відновлення показників після негативних впливів [1, с. 110].

Отже, ефективне управління витратами сприяє не тільки скороченню фінансового навантаження, а й формуванню ресурсної основи для адаптації підприємства.

*Таблиця 1*

**Стратегічні напрями управління витратами та їх вплив на організаційну стійкість сільськогосподарського підприємства**

| Стратегічний напрям | Основні інструменти | Вплив на організаційну стійкість |
|---|---|---|
| Стратегічне планування витрат | бюджети, прогнозування, сценарний аналіз | підвищення передбачуваності ресурсних потреб |
| Оптимізація виробничих витрат | нормування, аналіз відхилень, маржинальний аналіз | зниження собівартості та фінансових ризиків |
| Управління ресурсами | ресурсне планування, точне землеробство | підвищення ефективності використання ресурсів |
| Управління ризиками витрат | сценарне планування, резервування | підвищення адаптивності до зовнішніх шоків |
| Контролінг витрат | центри відповідальності, KPI, моніторинг | оперативне виявлення та усунення відхилень |
| Адаптивне коригування | перегляд бюджетів, оперативні управлінські рішення | забезпечення гнучкості та безперервності діяльності |

*Джерело: розроблено автором.*

Організаційна стійкість у цьому контексті визначається здатністю підприємства підтримувати безперервність діяльності, раціонально перерозподіляти ресурси та своєчасно коригувати управлінські рішення. Взаємодія стратегічного планування, бюджетування, контролінгу та ризик-менеджменту формує комплексну систему, у межах якої управління витратами стає складовою загального механізму

забезпечення стійкості підприємства. Сучасні дослідження фінансового менеджменту аграрних підприємств також акцентують на необхідності поєднання планування, аналізу, контролю та раціоналізації витрат для досягнення довгострокової фінансової стійкості [4].

Таким чином, формування стратегії управління витратами сільськогосподарських підприємств має передбачати системне поєднання планування, оптимізації, контролю, ризик-менеджменту та адаптивного коригування. Її стратегічна спрямованість полягає не в максимальному скороченні витрат, а у формуванні їх раціональної структури відповідно до виробничих і стратегічних цілей підприємства. Такий підхід створює передумови для підвищення ресурсоефективності, зниження фінансової вразливості та зміцнення організаційної стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Oliinyk, A. (2026). Management of expenses and financial reserves of agricultural enterprises as the basis for ensuring profitability and economic security. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 11*(1), 110–113. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-20

2. Kolomiiets, T., & Furdyk, O. (2024). Napriamy stratehichnoho upravlinnia vytratamy silskohospodarskykh pidpryiemstv [Directions of strategic cost management of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113

3. Makohon, V., & Maliy, O. (2025). Adaptive budgeting and cost management of agricultural enterprises based on risk-oriented indicators. *Finance of Ukraine*, (8), 71–85. https://doi.org/10.33763/finukr2025.08.071

4. Sobchenko, M. (2025). Financial management of agricultural enterprises: A structural-functional perspective. *Ekonomichnyy analiz, 35*(1), 664–673. https://doi.org/10.35774/econa2025.01.664

Н. Германюк, к.е.н., доцент,
А. Подудало, магістр,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

# ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АПК ЯК ЧИННИК ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

Сучасні умови функціонування підприємств агропромислового комплексу України характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, нестабільністю цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, логістичними обмеженнями, зміною структури витрат і посиленням ризиків господарської діяльності. За таких обставин прибуток доцільно розглядати не лише як кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, а і як важливий ресурс забезпечення його стійкості, розвитку та здатності адаптуватися до змін. Дослідження фінансово-економічних результатів аграрних підприємств підтверджують суттєвий вплив воєнних і ринкових факторів на ефективність їх функціонування, що актуалізує необхідність удосконалення управлінських механізмів [1, с. 129–130].

Прибуток формується під впливом взаємодії доходів і витрат, цінової політики, обсягів виробництва та реалізації продукції, ресурсного забезпечення, структури капіталу й ефективності використання виробничого потенціалу. Відповідно, система управління прибутком підприємства АПК має бути комплексною та передбачати не тільки контроль фактично отриманого фінансового результату, а й прогнозування його величини, виявлення резервів зростання та оперативне коригування управлінських рішень. Наукові дослідження показують, що підвищення результативності аграрних підприємств потребує поєднання раціоналізації виробничих витрат, удосконалення фінансового менеджменту, бюджетування та адаптації ринкової політики [1, с. 151–153].

Особливого значення набуває взаємозв’язок управління прибутком та організаційної стійкості підприємства. Достатній

рівень прибутковості створює фінансові передумови для формування резервів, фінансування інвестицій, підтримання платоспроможності, оновлення матеріально-технічної бази та реагування на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Водночас низька або нестабільна прибутковість обмежує можливості підприємства щодо самофінансування та підвищує його залежність від зовнішніх джерел фінансування. Дослідники наголошують, що прибутковість є важливою умовою зміцнення фінансово-економічної стійкості, інвестиційної спроможності та стабільності функціонування підприємства [2, с. 69–71].

Для підприємств АПК ця проблема ускладнюється сезонністю виробництва, тривалим виробничим циклом, залежністю від природно-кліматичних умов та значною волатильністю цін. Тому система управління прибутком повинна бути адаптивною та орієнтованою не лише на поточний фінансовий результат, а й на збереження здатності підприємства стабільно функціонувати за несприятливих умов. У цьому контексті організаційна стійкість передбачає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни, перерозподіляти ресурси між напрямами діяльності, коригувати управлінські рішення та підтримувати досягнення стратегічних цілей [3, с. 131–132].

Доцільно представити систему управління прибутком підприємства АПК як послідовність взаємопов'язаних управлінських елементів:

оцінювання фінансового результату → аналіз факторів формування прибутку → прогнозування → планування → реалізація управлінських рішень → контроль → коригування.

При цьому основними об'єктами управлінського впливу мають виступати доходи, витрати, ціни, обсяги виробництва та реалізації, структура продукції, ресурси й інвестиційні рішення. Результативність системи доцільно оцінювати за сукупністю показників прибутку, рентабельності, маржинального доходу, рівня витрат, ліквідності та фінансової стійкості.

З огляду на необхідність забезпечення організаційної стійкості підприємства АПК, система управління прибутком

має охоплювати взаємопов'язані елементи, кожен з яких виконує певну функцію у формуванні фінансового результату та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнення основних елементів такої системи та їх впливу на організаційну стійкість представлено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Взаємозв'язок елементів системи управління прибутком та організаційної стійкості підприємства АПК**

| Елемент системи управління прибутком | Основний управлінський інструмент | Результат для організаційної стійкості |
|---|---|---|
| Аналіз прибутку | факторний аналіз, оцінювання рентабельності | виявлення проблем і резервів |
| Планування прибутку | бюджетування, прогнозування | формування фінансових орієнтирів |
| Управління доходами | цінова та збутова політика | стабілізація грошових надходжень |
| Управління витратами | контроль і оптимізація витрат | зниження фінансових ризиків |
| Управління ризиками | сценарне планування, резервування | підвищення адаптивності підприємства |
| Контроль і коригування | моніторинг KPI, оперативні рішення | своєчасне реагування на зміни |

*Джерело: розроблено автором.*

Як видно з таблиці 1, кожен елемент системи управління прибутком має безпосередній зв'язок із формуванням організаційної стійкості підприємства. Якщо аналіз і планування забезпечують інформаційно-прогнозну основу управлінських рішень, то управління доходами, витратами та ризиками безпосередньо впливає на здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан. Водночас контроль і своєчасне коригування рішень забезпечують адаптивність системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, результативність управління прибутком визначається не окремими інструментами, а узгодженістю всіх її складових.

Важливою особливістю сучасної системи управління прибутком має стати її інтеграція з іншими функціональними підсистемами управління підприємством. Фінансові рішення не можуть розглядатися ізольовано від виробничої, маркетингової, логістичної та кадрової політики. Саме узгодженість управлінських рішень створює синергетичний ефект і сприяє забезпеченню фінансово-економічної стійкості агропродовольчих підприємств [3, с. 131–133].

Отже, формування системи управління прибутком підприємства АПК має ґрунтуватися на поєднанні планування, аналізу, контролю, прогнозування та оперативного коригування управлінських рішень. Її адаптивність забезпечує можливість своєчасно реагувати на зміни цінової кон'юнктури, витрат, ресурсного забезпечення та ризиків господарської діяльності. У цьому контексті управління прибутком набуває значення не лише як інструмент забезпечення фінансового результату, а як складова формування організаційної стійкості підприємства. Системний підхід до управління доходами, витратами, ризиками та ресурсами створює передумови для збереження стабільності діяльності, фінансування розвитку та підвищення адаптивності підприємств АПК до нестабільного бізнес-середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Boiko, V., Lyzak, M., Vasyltsiv, T., Lupak, R., & Ohinok, S. (2024). Financial and economic performance of agricultural enterprises: Analysis and policy improvement. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 10*(4), 129–155. https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.06

2. Nakonechna, N., & Hradyuk, N. (2024). Profitability as a key characteristic of ensuring the financial and economic security of the enterprise. *Innovation and Sustainability, 4*(2), 69–75. https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.69.75

3. Hasii, O., & Kononenko, O. (2025). Management synergy in ensuring financial and economic sustainability of agri-food enterprises: A conceptual approach. *Ukrainian Journal of Applied*

*Economics and Technology, 10*(2), 131–135. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-25

4. Vakulenko, V. L., Myalkovskyi, V. A., & Yuntao, L. (2024). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia vytratamy vyrobnytstva produktsii roslynnytstva v umovakh voiennoho stanu [Ways to improve the efficiency of production cost management of crop production under martial law]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia, 40*, 14–19. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-40-02

С. Грищишен,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
*Західноукраїнський національний університет,*
*м. Тернопіль, Україна*

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ: НОВІ ВЕКТОРИ КАПІТАЛОВКЛАДЕНЬ

Стрімка діджиталізація глобального економічного простору кардинально трансформує усталені моделі функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК), змінюючи не лише операційні механізми їхньої діяльності, а й фундаментальні принципи формування інвестиційної політики. Якщо ще десятиліття тому капіталовкладення ТНК орієнтувалися переважно на матеріальні активи – виробничі потужності, логістичну інфраструктуру, природні ресурси приймаючих країн, – то сьогодні центр ваги інвестиційних рішень дедалі відчутніше зміщується у бік нематеріальних цифрових активів: платформних рішень, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних та кіберфізичних систем. Цифрова трансформація інвестиційної політики транснаціональних корпорацій може стати каталізатором прискореної інтеграції вітчизняної економіки у глобальні технологічні ланцюги створення вартості за умови формування сприятливого інституційного середовища для залучення таких інвестицій.

Сучасний етап розвитку глобальної інвестиційної системи характеризується суперечливою, на перший погляд,

динамікою: за загального скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій у світі частка вкладень, спрямованих у цифровий сектор економіки, демонструє стійке зростання. Так, за даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD, 2025), глобальні потоки прямих іноземних інвестицій у 2024 р. скоротилися вдруге поспіль, зокрема інвестиції до розвинених економік зменшилися на 22%, а до країн Європи – на 58%, тоді як інвестиції у цифрову економіку, навпаки, зросли на 14%, насамперед за рахунок сектору інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових послуг та виробництва напівпровідників [2]. Ця асиметрія переконливо засвідчує, що цифрова трансформація перетворюється не на допоміжний, а на домінуючий чинник сучасної інвестиційної політики транснаціональних корпорацій, здатний частково компенсувати негативний вплив геополітичної фрагментації та торговельних обмежень на загальну інвестиційну активність.

Окремої уваги заслуговує те, що прискорена цифровізація інвестиційних стратегій ТНК відбувається в умовах загострення глобальної економічної фрагментації, промислової політики провідних держав та посилення технологічного суверенітету як самостійної мети державної політики. За таких умов цифрова трансформація перестає бути виключно інструментом підвищення операційної ефективності корпорацій і дедалі більше набуває ознак геоекономічного інструменту, який держави використовують для залучення чи, навпаки, обмеження припливу технологічно орієнтованого капіталу. Для економіки України, яка одночасно протистоїть широкомасштабній збройній агресії та формує довгострокову стратегію цифрової й повоєнної трансформації, розуміння цієї логіки є визначальним для побудови ефективної державної політики залучення інвестицій транснаціональних корпорацій у високотехнологічні сектори національної економіки.

Паралельно з алгоритмізацією процесу ухвалення рішень відбувається трансформація інструментарію реалізації інвестиційних проєктів. Технології розподілених реєстрів дедалі активніше використовуються транснаціональними корпораціями для підвищення прозорості транскордонних фінансових потоків, зниження трансакційних витрат

координації діяльності закордонних підрозділів та автоматизації виконання контрактних зобов'язань через смарт-контракти [1]. У поєднанні з інструментами аналітики великих масивів даних у режимі реального часу це формує принципово новий тип інвестиційного моніторингу, який дає змогу корпораціям оперативно перерозподіляти капітал між юрисдикціями залежно від зміни регуляторного, валютного чи безпекового середовища. Саме ця здатність до швидкої реконфігурації інвестиційного портфеля, на нашу думку, і становить сутнісну відмінність цифрової інвестиційної політики від класичної моделі довгострокового прямого іноземного інвестування, орієнтованої на статичні виробничі активи.

Окремим і дедалі вагомішим вектором капіталовкладень ТНК стає інвестування у платформні бізнес-моделі як самостійну форму присутності на закордонних ринках. На відміну від традиційних форм прямого іноземного інвестування – заснування дочірніх виробничих підприємств чи придбання часток у місцевих компаніях, – платформна експансія передбачає створення цифрової інфраструктури, яка генерує економічну присутність корпорації на ринку приймаючої країни без пропорційного нарощення матеріальних активів [3]. Це явище створює суттєві виклики для традиційних інструментів державного регулювання іноземного інвестування, розрахованих переважно на облік і оподаткування фізичної присутності капіталу, і водночас відкриває нові можливості для країн з обмеженим обсягом традиційних інвестиційних ресурсів, до яких, з огляду на воєнні обставини, наразі належить й Україна.

Узагальнюючи розглянуті механізми, можемо констатувати, що цифрова трансформація інвестиційної політики ТНК відбувається одночасно у трьох взаємопов'язаних напрямах: технологізації процесу прийняття рішень, дематеріалізації об'єкта інвестування та платформізації форми присутності на зарубіжних ринках.

Для України розглянуті вектори цифровізації інвестиційної політики ТНК набувають особливого значення в умовах, коли традиційні канали залучення прямих іноземних

інвестицій істотно обмежені воєнними ризиками, а відновлення матеріальної інфраструктури потребуватиме значного часу. Платформізація та дематеріалізація об'єкта інвестування відкривають можливість залучення капіталу транснаціональних корпорацій у цифрові й сервісні напрями національної економіки навіть до завершення активної фази бойових дій, оминаючи традиційну залежність від фізичної безпеки виробничих активів. Водночас реалізація цього потенціалу вимагає випереджального формування інституційного середовища – цифрових інструментів інвестиційної фасилітації, прозорих механізмів моніторингу капіталу та адаптованої нормативно-правової бази, здатної регулювати нематеріальні форми присутності іноземного капіталу.

Отже, цифрова трансформація інвестиційної політики транснаціональних корпорацій формує якісно нову модель капіталовкладень, у якій технологізація рішень, дематеріалізація активів і платформізація присутності заміщують традиційну логіку прямого іноземного інвестування. Для України використання цих нових векторів може стати дієвим інструментом прискореного залучення капіталу ТНК у процес повоєнного відновлення за умови своєчасної адаптації інституційного середовища до цифрового характеру сучасних інвестиційних стратегій.

**Список використаних джерел:**

1. Ding X., Sheng Z., Appolloni A., Shahzad M., Han S. Digital Transformation, ESG Practice, and Total Factor Productivity. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Vol. 33, No. 5. P. 4547–4561. DOI: 10.1002/bse.3718.

2. Li G., Zhang C., Hu L. How Can Enterprise Digital Transformation Facilitate Internationalization? *SAGE Open*. 2025. DOI: 10.1177/21582440251346204.

3. Liu S., Wu Y., Yin X., Wu B. Digital Transformation and Labour Investment Efficiency: Heterogeneity Across the Enterprise Life Cycle. *Finance Research Letters*. 2023. Vol. 58. Art. 104537. DOI: 10.1016/j.frl.2023.104537.

Н. Гуменна, здобувачка вищої освіти,
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», 6 курс
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана,*
*м. Київ, Україна*

# УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах стрімких технологічних зрушень та цифровізації глобальної економіки підвищення ефективності управління бізнес-організаціями стає ключовою умовою їхнього розвитку. Оцінка результативності, заснована виключно на підсумкових фінансових звітах, суттєво втрачає свою дієвість, оскільки фіксує лише минулі показники й позбавляє менеджмент можливості оперативно коригувати поточні бізнес-процеси. Сучасний ринок вимагає впровадження інструментів, що забезпечують безперервний моніторинг діяльності компанії в режимі реального часу [2].

Цифрова трансформація виходить далеко за межі закупівлі програмного забезпечення чи оновлення обладнання, докорінно змінюючи саму логіку прийняття управлінських рішень. Ключовим елементом цього процесу є перехід до аналітики даних (data- management), де опора керівництва на чіткі цифрові показники та прогностичні моделі мінімізує кількість помилок, спричинених людським чинником [1].

Відчутний результат забезпечує автоматизація операцій за допомогою програмних роботів (RPA) або алгоритмів машинного навчання, що звільняє працівників від рутини для вирішення складних аналітичних завдань. Пріоритетною умовою тут виступає попереднє спрощення та оптимізація самих бізнес-процесів, адже лише якісно впорядковані схеми підлягають ефективній автоматизації [2].

Якісних трансформацій зазнають і бізнес-моделі. Розвиток цифрових платформ дає змогу об'єднувати покупців, постачальників та партнерів у єдині екосистеми, створюючи нові джерела прибутку. Технологічною основою таких рішень є

хмарні сервіси, які оптимізують капітальні витрати на IT-інфраструктуру та забезпечують гнучке масштабування діяльності [1].

Реалізація цифрового потенціалу потребує застосування гнучких методологій управління (Agile) та штучного інтелекту. Вони підвищують адаптивність організації та беруть на себе складну аналітику. Втім, повноцінна віддача від технологій досягається за умови паралельного розвитку цифрових компетенцій персоналу та трансформації корпоративної культури [3].

Практична цінність цифрового інструментарію підтверджується досвідом провідних компаній. З-поміж зарубіжних корпорацій німецький концерн Siemens застосовує концепцію цифрових двійників та аналітичні моделі для моніторингу й оптимізації процесів у реальному часі [1]. У вітчизняному секторі показовим прикладом є компанія «Нова пошта», яка активно інтегрує хмарні сервіси та аналітичні панелі (Power BI) для контролю операційної ефективності й гнучкої маршрутизації замовлень [2].

Максимальна результативність цифрових інструментів виявляється в їхній синергії. Ключове завдання керівництва полягає в об'єднанні технологій, процесів і людського потенціалу в єдину цілісну систему відповідно до рівня цифрової зрілості організації [3]

**Список використаних джерел:**

1. Correani, A., De Massis, A., & Frattini, F. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, *62* (4), 37-56. https://doi.org/10.1177/0008125620934864

2. Нетудихата К. Л. (2025). Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій. *Підприємництво та інновації*. № 34. С. 141-145.https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22

3. Volberda, H., Khanagha, S., & Baden-Fuller, C. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, *54* (5), Article 102110. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110

А. Гуменюк,
викладач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
*Західноукраїнський національний університет,*
*м. Тернопіль, Україна*

# БЕНЧМАРКІНГ СВІТОВИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Індустрія гостинності сьогодні функціонує в умовах безпрецедентної інтенсифікації глобальної конкуренції, коли конкурентні переваги підприємства дедалі рідше визначаються виключно географічним розташуванням чи розміром матеріальних активів, а натомість формуються здатністю оперативно освоювати та адаптувати передові управлінські практики, вироблені провідними гравцями світового ринку. За таких обставин бенчмаркінг є не лише аналітичним інструментом порівняння показників діяльності, а перетворюється на повноцінну управлінську технологію, що визначає траєкторію розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Науковий інтерес до систематизації кращих світових практик управління підприємствами сфери гостинності останніми роками помітно посилюється. Важливим є взаємозв'язок між запозиченням кращих практик і формуванням стійких конкурентних переваг. Йебоа А., досліджуючи інтегровану модель "ключові компетенції – інновації – конкурентна перевага" на прикладі підприємств готельного бізнесу, підтверджує, що саме інноваційна складова опосередковує вплив управлінських компетенцій на кінцеву конкурентоспроможність підприємства [1, с. 398]. Це дає підстави стверджувати, що ефективний бенчмаркінг у сфері гостинності повинен орієнтуватися не на просте відтворення чужого досвіду, а на його творче переосмислення відповідно до наявного ресурсного та інноваційного потенціалу конкретного підприємства.

Для українських підприємств сфери гостинності, які

функціонують в умовах руйнування частини туристичної інфраструктури та переорієнтації ринку внаслідок повномасштабної війни, застосування системного бенчмаркінгу набуває виняткового практичного значення як інструмент прискореного відновлення управлінської спроможності без необхідності проходження всіх еволюційних етапів, які пройшли світові лідери галузі.

Залежно від об'єкта порівняння прийнято виокремлювати конкурентний бенчмаркінг, що передбачає зіставлення показників підприємства безпосередньо з прямими конкурентами; функціональний бенчмаркінг, орієнтований на вивчення окремих бізнес-процесів (наприклад, управління персоналом чи логістики обслуговування) у компаніях інших галузей, які демонструють найвищу ефективність саме в цій функціональній сфері; та загальний бенчмаркінг, який абстрагується від галузевої належності й досліджує універсальні управлінські практики, застосовні незалежно від специфіки бізнесу [2]. Для сфери гостинності, яка історично формувалася на основі запозичення операційних стандартів провідних міжнародних мереж, саме поєднання конкурентного та функціонального бенчмаркінгу є найбільш дієвим інструментом підвищення управлінської ефективності підприємства.

Особливо це стосується підприємств сфери гостинності, що функціонують в умовах обмежених ресурсів чи підвищеної турбулентності зовнішнього середовища: саме циклічний і адаптивний характер бенчмаркінгу перетворює його на реалістичний інструмент розвитку, на відміну від капіталомістких стратегій органічного зростання, що потребують значно триваліших часових горизонтів реалізації.

Провідні міжнародні готельні мережі є найбільш показовим прикладом того, як розглянуті теоретичні положення втілюються в конкретні управлінські рішення через системне застосування бенчмаркінгового аналізу. Показовим у цьому напрямі є досвід впровадження технологій штучного інтелекту для персоналізації обслуговування гостей. Функціонування глобальних готельних операторів свідчить, що успішні програми екологізації діяльності – оптимізація споживання ресурсів, скорочення харчових відходів, впровадження

сертифікованих стандартів сталого розвитку – впроваджуються не як уніфікований набір процедур, а як гнучка платформа, що адаптується до кліматичних, регуляторних і споживчих особливостей кожного окремого ринку. Так само практики розвитку кадрового потенціалу – програми міжкультурного навчання персоналу, ротаційні стажування між підрозділами мережі в різних країнах, стандартизовані протоколи взаємодії з гостем – попри формальну уніфікованість, у кожному конкретному прояві залежать від локального ринку праці, освітньої підготовки персоналу та культурних очікувань щодо стилю обслуговування [3].

Специфіка адаптації розглянутих кращих світових практик до умов українського ринку гостинності визначається насамперед тим, що інституційний контекст, у якому доводиться діяти вітчизняним підприємствам, суттєво відрізняється не лише від розвинених європейських економік, а й від країн перехідного типу, дослідження яких традиційно слугує орієнтиром для порівняльного аналізу. Війна одночасно виступає чинником руйнування частини готельної інфраструктури, зміни географії туристичних потоків і — що менш очевидно – прискорювачем окремих управлінських трансформацій, які за мирних умов відбувалися б значно повільніше.

Напрям екологізації операційної діяльності, який у міжнародній практиці розвивається переважно як інструмент довгострокової конкурентоспроможності та відповідності очікуванням свідомого споживача, для українських підприємств доцільно поєднувати із суто прикладною логікою ресурсної автономності: інвестиції в енергоефективність, альтернативні джерела живлення та автономне водопостачання одночасно виконують функцію екологічної модернізації та функцію операційної стійкості в умовах нестабільної роботи інфраструктурних мереж. Таке поєднання цілей, нетипове для мирного часу, водночас створює додатковий аргумент для залучення міжнародного донорського фінансування, орієнтованого саме на проєкти енергетичної стійкості та сталого відновлення.

Найбільш чутливим напрямом адаптації залишається

розвиток кадрового потенціалу. Масштабна релокація та відплив кваліфікованих кадрів з індустрії гостинності суттєво обмежують можливість прямого запозичення практик міжнародних мереж, побудованих на стабільному кадровому складі та багаторічних програмах ротаційного навчання. За таких умов українським підприємствам доцільніше орієнтуватися на прискорені модульні програми підготовки персоналу, поєднані з чіткою стандартизацією базових процедур обслуговування, що дає змогу зберігати прийнятний рівень якості сервісу навіть за високої плинності кадрів, характерної для нинішнього етапу функціонування галузі.

Узагальнюючи розглянуті напрями, можемо констатувати, що адаптація кращих світових практик управління підприємствами сфери гостинності до умов України вимагає не послідовного, а паралельного впровадження безпекової, ресурсної та кадрової складових управлінської трансформації. Адже саме їх взаємодія, а не окреме застосування, здатне забезпечити реалістичний шлях відновлення управлінської спроможності галузі в умовах війни та подальшої повоєнної відбудови.

**Список використаних джерел:**

1. Yeboah A. Hospitality Core Competence, Innovation and Competitive Advantage: Empirical Study of an Integrated Relationship. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 2024. Vol. 26, No. 2. P. 395-424. DOI: 10.1080/15256480.2024.2312479.

2. Degirmen G. C., Ozbey D. O., Sardagı E., Tekin I. C., Koc D., Erdogan P., Koc F., Arık E. How Does Digital Transformation Moderate Green Culture, Job Satisfaction, and Competitive Advantage in Sustainable Hotels? *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 18. Art. 8072. DOI: 10.3390/su16188072.

3. Graham L. D., Sasraku-Neequaye B. K. International Hospitality Management: Trends, Strategies, and Global Best Practices. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2026. Vol. 13, No. 3. P. 1018-1033. DOI: 10.51244/IJRSI.2026.1303000093.

Д. Гусак, здобувач вищої освіти магістерського рівня,
С. Смерічевська, д.е.н., професор,
*Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського, м. Київ, Україна*

# AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна невизначеність, воєнні ризики, логістичні збої та ресурсно-фінансові обмеження змушують українські агропродовольчі підприємства відмовлятися від статичного планування. Для збереження стійкості взаємопов'язаних виробничих і збутових процесів галузі необхідний перехід до адаптивного менеджменту із безперервним циклом прийняття та коригування рішень.

Теоретичним підґрунтям сучасного управління є концепція організаційної стійкості, яку С. Дучек визначає як динамічну здатність передбачати кризи, долати їх та розвиватися на основі отриманого досвіду, а не лише повертатися до попереднього стану [1]. Забезпечити таку стійкість покликаний Agile-менеджмент. Як цілісна управлінська система, він передбачає декомпозицію стратегії на короткі цикли, швидке тестування рішень, гнучку зміну пріоритетів, крос-функціональну взаємодію та наскрізний зворотний зв'язок.

Зокрема, важливого значення набуває застосування такого підходу до управління ланцюгами постачання. Д. Іванов розглядає стійкість ланцюга постачання крізь призму здатності системи протидіяти порушенням, відновлюватися після них та забезпечувати безперервність функціонування [3].

У практичному вимірі Agile-підхід може забезпечувати стійкість через створення коротких циклів моніторингу критичних ресурсів, запасів, логістичних маршрутів та каналів реалізації. Наприклад, замість фіксованого довгострокового плану постачання підприємство може використовувати систему регулярного перегляду критичних параметрів та альтернативних

сценаріїв. У випадку зміни доступності ресурсу або порушення логістичного маршруту рішення щодо його заміни може прийматися в межах поточного управлінського циклу.

Важливим є також перехід від реактивного до проактивного управління. У дослідженні О. Лозової та Л. Шимановської-Діанич акцентовано увагу на інтегрованих стратегіях проактивного антикризового менеджменту як засобі забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності [4]. Це дозволяє доповнити Agile-підхід важливим елементом - не лише швидкістю реагування, а й завчасною підготовкою підприємства до потенційних змін.

На основі узагальнення положень зазначених досліджень можна визначити основні напрями використання Agile-менеджменту для підвищення організаційної стійкості агропродовольчих підприємств (табл.1):

*Таблиця 1*

**Вплив Agile-практик на організаційну стійкість агропродовольчого підприємства**

| Agile-практика | Здатність підприємства | Прояв стійкості та показник |
|---|---|---|
| Короткі цикли моніторингу | Раннє виявлення відхилень | Скорочення часу виявлення ризику |
| Перегляд пріоритетів і сценаріїв | Швидке коригування рішень | Скорочення часу реагування |
| Кросфункціональні команди | Узгодженість постачання, виробництва і збуту | Зменшення тривалості управлінського циклу |
| Ретроспективи та аналіз досвіду | Організаційне навчання | Зниження повторюваності помилок |

Наведена залежність показує, що Agile-практики впливають на організаційну стійкість не безпосередньо, а через розвиток здатностей підприємства передбачати зміни, оперативно реагувати на порушення та адаптувати бізнес-процеси з урахуванням накопиченого досвіду.

Для оцінювання результативності Agile-управління варто

використовувати систему показників, які характеризують не лише фінансові результати, а й адаптивність підприємства.

Таким чином, організаційну стійкість оцінюємо не тільки за результатами подолання кризової ситуації, а й за тим, наскільки підприємство здатне своєчасно виявляти зміни, адаптувати управлінські рішення та використовувати кризовий досвід для вдосконалення власних бізнес-процесів.

Поєднання принципів Agile, концепції організаційної стійкості та проактивного антикризового менеджменту створює передумови для переходу від переважно реактивного реагування на кризові події до системного управління. Для агропродовольчих підприємств України перспективним є формування управлінської системи, у якій стратегічні цілі залишаються відносно стабільними, а тактичні та операційні механізми їх реалізації можуть оперативно змінюватися залежно від ситуації.

Отже, комбінація стратегічної визначеності та управлінської гнучкості може посилити здатність підприємств підтримувати безперервність критичних процесів та створювати умови для подальшого інноваційного розвитку..

**Список використаних джерел:**

1. Duchek, S. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*(1), 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

2. Ivanov D. (2025). Introduction to Supply Chain Resilience and Viability: Management, Modelling, Technology. *Cham: Springer*. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00059-0

3. Lozova, O. V., & Shymanovska-Dianych, L. M. (2025). Integrated Strategies of Proactive Crisis Management for Managing the Economic Equilibrium of Agrarian Enterprises under Conditions of Sustainable Development and Uncertainty. *Business Inform*, *8*(571), 554–562. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562

Є. Гутман, аспірант,
*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна*

# АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ЯК ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування аграрних підприємств України. Пошкодження активів, мінування земель, логістичні обмеження, подорожчання ресурсів, ускладнений доступ до фінансування та кадрові втрати зумовили перегляд традиційних підходів до управління. За оцінками KSE Agrocenter та World Bank, прямі збитки фізичних активів аграрного сектору становили 10,3 млрд дол. США, а економічні втрати – майже 70 млрд дол. США (KSE Agrocenter & World Bank, 2024) [1]. За таких умов адаптивні управлінські практики стають ключовою передумовою організаційної стійкості та збереження виробничої спроможності.

У довоєнний період управління інвестиційним розвитком аграрних підприємств орієнтувалося на розширення виробництва, оновлення основного капіталу, впровадження технологій і підвищення конкурентоспроможності. В умовах воєнного часу пріоритети змістилися до підтримання безперервності виробничого циклу, збереження активів, адаптації логістики, утримання персоналу та мінімізації ризиків. Це свідчить про перехід від розвиткової логіки управління до компенсаційно-адаптаційної моделі, де першочерговим завданням є забезпечення життєздатності підприємства.

Адаптивні управлінські практики в аграрному підприємництві можна розглядати як рішення, спрямовані на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, гнучкий перерозподіл ресурсів і збереження функціональності підприємства в умовах невизначеності. За змістом вони близькі до логіки Agile-менеджменту, оскільки передбачають коротші цикли планування, коригування пріоритетів, оперативну оцінку

ризиків і швидку адаптацію. В аграрному секторі такі практики мають специфіку, зумовлену сезонністю, залежністю від земельних ресурсів, тривалим виробничим циклом і капіталомісткістю.

Одним із проявів адаптивного управління є скорочення горизонту планування. В умовах воєнної невизначеності підприємства частіше ухвалюють рішення у коротко- та середньостроковій перспективі, концентруючи ресурси на посівній і збиральній кампаніях, закупівлі критичних ресурсів, ремонті техніки, формуванні запасів і пошуку альтернативних каналів реалізації. Така поведінка є раціональною для виживання, проте може обмежувати довгострокові інвестиційні проєкти, пов'язані з технологічною модернізацією, переробкою, цифровізацією чи екологізацією.

Другим проявом є гнучка зміна інвестиційних пріоритетів. В умовах війни капітал дедалі частіше спрямовується не на розширення виробництва, а на підтримання операційної стійкості: відновлення пошкоджених активів, адаптацію логістичних маршрутів, енергетичну автономність і зниження ризику зупинки виробництва. Це формує стабілізаційну й компенсаційну функцію інвестиційного забезпечення. Водночас домінування таких рішень може відкладати стратегічні інвестиції та поглиблювати технологічне й інфраструктурне відставання.

Третім напрямом адаптивних управлінських практик є підтримання кадрової стійкості. Міграція, мобілізація, демографічне старіння та конкуренція з іншими секторами посилили дефіцит трудових ресурсів в аграрному секторі. Тому управлінські рішення дедалі частіше спрямовуються на утримання персоналу, прийнятний рівень оплати праці, безпечні умови роботи, професійне навчання та збереження ключових компетенцій. Як зазначають вітчизняні науковці [2], адаптація аграрних суб'єктів до війни пов'язана не лише з виробничими змінами, а й із розвитком організаційних форм, кооперації та здатності самостійно визначати напрями діяльності.

Організаційна стійкість аграрного підприємства в умовах війни не зводиться до фінансової платоспроможності. Вона

охоплює здатність підтримувати виробничий цикл, змінювати логістику, утримувати кадровий потенціал, адаптувати інвестиційні пріоритети, використовувати цифрові інструменти та інтегрувати соціальні й екологічні цілі у стратегію розвитку. Тому управлінські практики слід розглядати як мікрорівневий чинник трансформації механізму інвестиційного забезпечення аграрного підприємництва.

Водночас адаптивність має подвійний характер. З одного боку, вона забезпечує виживання підприємств у кризових умовах, дає змогу зберегти активи, підтримати виробництво та частково відновити інвестиційну активність. З іншого боку, якщо адаптивні практики залишаються лише реакцією на поточні загрози, вони не гарантують переходу до стратегічної модернізації. Тому важливим завданням є перетворення короткострокової адаптації на основу довгострокової організаційної стійкості.

Отже, адаптивні управлінські практики є важливим чинником організаційної стійкості аграрних підприємств в умовах воєнного часу. Вони забезпечують гнучке реагування на ризики, підтримання безперервності діяльності та коригування інвестиційних пріоритетів. Водночас подальший розвиток аграрного підприємництва потребує переходу від компенсаційно-адаптаційної моделі до моделі стратегічного відновлення, що поєднує гнучке управління, довгострокове фінансування, інновації, розвиток людського капіталу, кооперацію та екологічну відповідальність.

**Список використаних джерел:**

1. KSE Agrocenter, & World Bank. (2024). *An interim assessment of the war-induced damages and losses in Ukraine's agriculture*. https://publications.kse.ua/publications/interim-assessment-warinduced-damages-losses-448

2. Malik, M., Kravchenko, S., Shpykuliak, O., Malik, L., & Yuzhykova, V. (2022). Adaptation of business entities in the agrarian sector of the economy to activities in wartime conditions. *Ekonomika APK, 29*(6), 28-40. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202206028

С. Дем'яненко, д.е.н., професор,
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,*
*м. Київ, Україна*

# ЗАСТОСУВАННЯ ПІДХОДІВ AGILE МЕНЕДЖМЕНТУ В МОЛОКОПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах невизначеності, спричиненої російською військовою агресією, звичні операційні рішення українських підприємств агробізнесу зазнають змін. Ці зміни полягають, перш за все, в обмеженні використання таких основних ресурсів, як земля, капітал, робоча сила, інформація, диверсифікації бізнесу та ринків збуту продукції [1]. Одним з ефективних елементів удосконалення управлінських рішень в цій ситуації може бути використання Agile менеджменту, схема використання якого наступна:

*мета → короткострокове планування → імплементація → результат → зворотний зв'язок → коригування → наступний цикл* [2, 3].

У нашому дослідженні ми застосовуємо метод платіжної матриці як такий, що може бути використаний у практиці підприємств агробізнесу як елемент Agile менеджменту, та показуємо його застосування на прикладі молокопереробного підприємства. Метод платіжної матриці дозволяє вибрати найкращу альтернативу шляхом порівняння кожної з них як функції її наслідків за різних умов реалізації та ймовірності настання цих умов. Сфера застосування платіжної матриці є ситуації, що характеризуються:

- ✓ наявністю обмеженої кількості альтернатив;
- ✓ наявністю кількох чітких умов, за яких може бути реалізована кожна з альтернатив;
- ✓ можливістю кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив та ймовірністю умов їх реалізації.

Алгоритм використання методу платіжної матриці базується на концепції «очікуваного результату», що означає суму можливих наслідків реалізації певної альтернативи,

зважених на ймовірність настання умов. Для цього використовується наступна формула:

$$OP_i = \sum_{j=1}^{n} \left( P_j \times p_j \right)$$

де,

- OPi — очікуваний результат і-ї альтернативи (i = 1, 2, ... , m);
- Pj – результат реалізації і-ї альтернативи за j-тих умов її реалізації (j = 1, 2, ... , n);
- pj – ймовірність настання j-тих умов реалізації і-ї альтернативи.

У зв'язку з цим розглянемо використання платіжної матриці в обґрунтуванні управлінських рішень за ймовірнісної визначеності умов реалізації альтернатив як елементу Agile менеджменту на прикладі молокопереробного підприємства, розташованого в Київській області. Підприємство спеціалізується на виробництві 9 видів харчових продуктів та пропонує на ринку 39 видів молочної продукції, зокрема: закваска – 4 найменування; йогурт – 7 найменувань; кефір – 4 найменування; вершкове масло – 2 найменування; молоко – 5 найменувань; ряжанка – 3 найменування; симбіомакс — 5 найменувань; кисломолочний сир – 6 найменувань; сметана – 3 найменування.

У нашому прикладі стратегічним завданням молочного заводу є розширення обсягів виробництва та вихід на нові ринкові ніші. Для цього було вирішено збільшити закупівлю молока у приватних домогосподарств. З цією метою розробляється відповідний перелік операційних цілей.

Перелік операційних цілей молочного заводу з метою розширення масштабів виробництва за рахунок збільшення обсягів закупівлі молока у приватних домогосподарств може бути наступним:

1.1. Укласти угоди з домогосподарствами на закупівлю молока

1.2. Підготувати додатковий молоковоз

1.3. Організувати пункти збору молока в населених пунктах

1.4. Відкрити субрахунки для оплати закупленого молока.

Перелік цілей передбачає перелік конкретних дій для їх досягнення, визначення необхідних ресурсів, часових рамок та окреслення можливих труднощів, які можуть виникнути в процесі досягнення цілей.

За допомогою платіжної матриці можна проаналізувати виробництво якого з трьох видів сметани доцільно розширити:

1. Жирністю 21 % сметани фасованої в полістирольний стакани вагою 450 г;
2. Жирністю 21 % сметани фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г;
3. Жирністю 15 % сметани фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г.

Кожна із зазначених альтернатив може бути реалізована за умов:

✓ високого рівня споживчого попиту (ймовірність події складає 0,4);

✓ низького рівня споживчого попиту (ймовірність події складає 0,6).

Для розв'язання задачі необхідно занести її умови до матриці в програмі Microsoft Excel та задати відповідні формули.

За результатами обчислень найкращою є друга альтернатива, а саме виробництво сметани жирністю 21 % фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г, що забезпечує найвищий очікуваний прибуток.

Слід мати на увазі, що очікуваний результат відрізнятиметься від показника, якого підприємство реально досягне внаслідок вибору тієї чи іншої альтернативи. Зважуючи наслідки альтернатив за ймовірностями умов, за яких вони досягаються, отримують певною мірою віртуальний (плановий) результат, якого можна було б досягнути лише за обставин, коли одночасно відбуваються та спів-існують несумісні умови реалізації альтернатив, а саме, високий та низький рівень споживчого попиту.

Оскільки умови впровадження альтернатив також є антиподами (альтернативами), в реальності буде лише один варіант реалізації альтернативи з-поміж представлених у

матриці. Тому на остаточний вибір менеджером кращої альтернативи окрім розміру очікуваного результату істотно впливають й інші чинники, зокрема:

✓ наявність негативних наслідків альтернативи;

✓ ймовірність виникнення умов з негативними наслідками;

✓ відмінність наслідків реалізації альтернатив (розмах коливань);

✓ відмінність очікуваних наслідків реалізації альтернатив тощо.

Обираючи ступінь довіри до результатів розрахунку очікуваного результату, менеджер має пам'ятати, що це — лише математичний компроміс, який може не співпадати з реальним наслідком.

Щодо подальших досліджень ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, перспективним напрямком може бути використання кількісних методів обґрунтування рішень за невизначених умов реалізації альтернатив, зокрема методів статистичної теорії рішень з використанням критеріїв песимізму, оптимізму, Лапласа та інших.

**Список використаних джерел:**

1. Raiter N./Matskiv H. (2023): Risks of Agrarian Business in War Conditions. AGRICULTURAL ECONOMY 2023, T. 16, № 1-2, p. 41-50. https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.041. http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf

2. 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: 10.32317/2221-1055.202302049.

3. Mesaros D., Coroian A., Longodor A. L., Rusu T. Agile Project Management in Food Industry. *The Scientific Bulletin of Electrical Engineering Faculty*. 2023. Vol. 22, No. 2. P. 65–69. DOI: 10.2478/sbeef-2022-0023.

О. Додон, к.е.н., старший викладач,
*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*
*м. Вінниця, Україна*
О. Коваленко, к.т.н., доцент
*Вінницький національний технічний університет,*
*м. Вінниця Україна*

# ГІБРИДНА МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

Глобальна нестабільність і прискорення технологічних змін зумовлюють потребу в переході від жорстких ієрархічних моделей управління до адаптивних. Гнучкі методології, що сформувалися в галузі розроблення програмного забезпечення, дедалі ширше застосовуються в загальному та проєктному менеджменті, проте їх механічне перенесення в організаційну практику часто породжує суперечності, які знижують очікуваний ефект. Тому актуальним завданням постає обґрунтування підходу до побудови гібридної системи адаптивного менеджменту, що поєднує стратегічну стабільність з оперативною гнучкістю.

Практичну результативність гнучкого управління підтверджує досвід міжнародних компаній. Так, модель автономних команд забезпечила високий темп інновацій за збереження масштабованості бізнесу [1-2], а банківська група ING замінила традиційні департаменти міжфункціональними підрозділами, що посилило клієнтоорієнтованість [3].

Разом з тим базові пріоритети Маніфесту Agile – перевага людей і взаємодії над процесами та інструментами, працюючого продукту над вичерпною документацією, співпраці із замовником над формальним узгодженням умов, реагування на зміни над дотриманням плану – нерідко тлумачаться спрощено [4]. Звідси виникають два протилежні хибні уявлення: гнучку методологію сприймають або як безпланову діяльність без документування, або як універсальний засіб розв'язання будь-яких управлінських проблем.

Проведений аналіз дав змогу виокремити ключові протиріччя впровадження гнучких підходів: між засадами

самоорганізації команд і усталеними методами адміністративного контролю; між стратегічним і тактичним плануванням та потребою в оперативних змінах процесів; між проєктною та повсякденною операційною діяльністю, коли фахівці одночасно залучені до кількох проєктів і виконання поточних функцій.

Подолання цих протиріч можливе за умови вимірювання ефективності управління системою метрик, дібраних відповідно до обраної реалізації Agile. Ощадливі (Lean) показники – тривалість циклу, обсяг незавершеної роботи, пропускна здатність – спрямовані на оптимізацію потоку процесів і виявлення вузьких місць. Показники Scrum – швидкість команди, діаграми вигоряння спринту – забезпечують контроль досягнення цілей кожної ітерації. Показники Kanban – ефективність потоку, кількість заблокованих завдань, довжина черги – дозволяють відстежувати результати кожного етапу роботи. Показники відповідності результатів очікуванням клієнта, зокрема час виходу на ринок, пов'язують діяльність команди з бізнес-цілями. Їх доповнюють якісні показники: задоволеність замовника, відповідність реалізації користувацьким історіям, кількість дефектів у спринті.

На цій основі запропоновано метод гнучкого адаптивного менеджменту, що передбачає розроблення стратегії, визначення мети та конкретних цілей проєкту або діяльності організації на визначений період, декомпозицію тактичних планів у перелік завдань і процесів із закріпленими власниками, термінами та контрольними результатами. Метод ґрунтується на аудиті організаційного контексту, за результатами якого розмежовуються зони з різним рівнем регламентації: від жорстко врегульованих фінансових і юридичних процесів до підрозділів розроблення та інновацій, де доцільне повне застосування Agile [5]. На рівні організації використовуються принципи Lean для стратегічного вирівнювання, на рівні підрозділів – дошки Kanban, а на рівні окремих проєктів команди обирають Scrum, Kanban або каскадну модель залежно від невизначеності вимог і рівня ризиків [6]. Єдиний інструментарій для виробничої та проєктної діяльності (пул завдань, дошки виконання, короткі періодичні звіти, спільна

комунікаційна платформа) дозволяє збалансувати навантаження персоналу та розподіл загальних ресурсів.

Важливим компонентом гібридної системи виступає цифровий двійник організації, що дає змогу моделювати виконання завдань, прогнозувати показники ефективності та оцінювати вплив структурних змін до їх фактичного запровадження. Аналіз відкритих матеріалів компанії EPAM засвідчує, що поєднання стандартизованих інтерфейсів взаємодії між командами з їхньою внутрішньою автономією, модульного добору інструментів залежно від стадії життєвого циклу продукту та аналітичних засобів на основі штучного інтелекту забезпечує масштабування гнучких практик без втрати технічної надійності [1].

Отже, ефективне впровадження гнучких методологій потребує дотримання таких положень: принципи Agile підлягають обов'язковій адаптації до специфіки діяльності організації та проєктів; вони не мають абсолютного характеру, зокрема пріоритет працюючого продукту не скасовує документування знань, необхідного для зменшення залежності від окремих висококваліфікованих фахівців; запровадження змін має обмеження, за яких сутність процесів не може поступатися змінам у них; Менеджмент 4.0 передбачає збалансоване використання цифрових технологій і традиційних комунікацій, послаблення жорсткого контролю без відмови від повного управлінського циклу планування, реалізації та контролю. Подальші дослідження доцільно спрямувати на формалізацію критеріїв вибору комбінацій Agile-інструментів для різних типів проєктів і організаційних структур.

**Список використаних джерел:**

1. EPAM Campus. (2023). *Scrum vs Agile vs Kanban*. https://campus.epam.ua/ua/blog/577

2. Hourlias, P. (2023). *Agile team organization: A deep dive on the Spotify model*. Medium. https://medium.com/found-ation/agile-team-organization-a-deep-dive-on-the-spotify-model-f5b32dfc37dd

3. McKinsey & Company. (2017). *ING's agile transformation*. https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation

4. *Principles behind the Agile Manifesto*. (2001). https://agilemanifesto.org/principles.html

5. Reagan, R. J., & Singh, M. (2021). *Management 4.0: Cases and methods for the 4th industrial revolution*. Springer.

6. Sutherland, J. J. (2020). *The Scrum fieldbook*. Penguin Random House.

М. Ємельянова,
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,*
*м. Київ, Україна*

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується активним впровадженням цифрових технологій. Для українських підприємств цей процес набуває особливого значення в умовах воєнного стану, коли безпекові ризики, порушення логістичних ланцюгів та постійні зміни потребують швидкої адаптації бізнес-процесів.

Діджиталізація передбачає відповідні зміни в організації бізнес-процесів. Поділяю думку О. Ю. Гусєвої та С. В. Легомінової, які розглядають діджиталізацію як інструмент удосконалення та оптимізації бізнес-процесів [2]. Відповідно, її доцільно розуміти як системне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, що змінює способи виконання операцій, обміну інформацією та прийняття управлінських рішень.

Об’єктами діджиталізації можуть бути продажі, закупівлі, логістика, документообіг, фінансовий облік, взаємодія з клієнтами та постачальниками, управлінська звітність, внутрішні комунікації, управління персоналом тощо. Основними інструментами є ERP- та CRM-системи, електронний документообіг, хмарні технології, бізнес-аналітика, цифрові канали комунікації та інтеграція даних. Цифрова трансформація це комплексний процес, що передбачає аналіз

наявних бізнес-процесів, діагностику підприємства, формування дорожньої карти, інтеграцію цифрових рішень у загальну стратегію розвитку тощо[4]. Вибір напрямів діджиталізації зумовлюється особливостями конкретної бізнес-організації, її процесами, потребами та бізнес-інтересами. Тому одним із ключових завдань є визначення доцільних методів діджиталізації та послідовності їх впровадження.

В умовах воєнного стану цифрові технології дозволяють виконувати частину операцій незалежно від фізичного місцезнаходження працівників, забезпечують доступ до актуальних даних та прискорюють взаємодію з контрагентами. Цифрова трансформація може сприяти підвищенню стійкості українського бізнесу, водночас її розвиток стримують недостатній рівень цифрової зрілості, фінансові обмеження та інші бар'єри [1].

Практичний прояв таких процесів можна простежити на прикладі ІВЕКО УКРАЇНА, яка працює на українському ринку комерційного транспорту в межах глобальної екосистеми IVECO.

На офіційному сайті IVECO серед підключених сервісів представлені дистанційне оновлення програмного забезпечення, віддалені команди керування, моніторинг технічного обслуговування, проактивний моніторинг транспортного засобу, аналіз ефективності експлуатації, а також карти і маршрути в режимі реального часу [3]. Цифрові сервіси дозволяють отримувати дані про транспортний засіб та використовувати їх для планування технічного обслуговування й управління його експлуатацією. Водночас, як показало дослідження, проведене в межах дипломної роботи, доцільність впровадження кожного із зазначених напрямів потребують додаткового обґрунтування з урахуванням потреб і бізнес-процесів підприємства, що й було здійснено в дипломній роботі.

Для українського ринку це набуває додаткового значення в умовах воєнного стану, оскільки непередбачений простій комерційного автомобіля може впливати на виконання перевезень, постачання та інші пов'язані бізнес-процеси. Саме тому можливість дистанційного моніторингу, раннього виявлення потреби у технічному втручанні та планування

обслуговування може сприяти зменшенню операційних ризиків і підтриманню безперервності діяльності.

Як і було зазначено раніше, результативність діджиталізації залежить від цифрової зрілості підприємства, що охоплює технологічну, організаційну та кадрову готовність до трансформації [5]. Тому впровадження цифрових рішень має включати в себе оцінку цифрової зрілості, визначення пріоритетних бізнес-процесів, інтеграцію відповідних інструментів та підготовку персоналу. В умовах воєнного стану діджиталізація та цифровізація дозволяють скоротити терміни прийняття та впровадження бізнес процесів.

Як показали результати дослідження, процеси цифровізації дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства та оперативність прийняття управлінських рішень, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану.

**Список використаних джерел:**

1. Гусєва, О. Ю., Легомінова, С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація /Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33-39. URL:https://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7.

2. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств // Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія – м. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А, 2024. – С. 254–275. http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46517

3. IVECO. (2026). Підключені сервіси (Connectivity): Розумний шлях уперед. https://www.iveco.com/ukraine/IVECO-Services_2026/Connectivity_2026

4. IVECO. (б. д.). Послуги IVECO: Інтегровані транспортні рішення, що найкраще відповідають вашим потребам. https://www.iveco.com/ukraine/Services

5. Корнійко, Я., & Юрцева, О. Цифрова зрілість підприємства в управлінні бізнес-процесами ланцюгів поставок. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 18(36). 2024. DOI 10.33296/2707-0654-18(36)-13

О. Ємець, к.е.н., доцент
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
*Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,*
*м. Івано-Франківськ, Україна*
М. Слюсар,1 курс магістр, спеціальність D3 «Менеджмент»,
*Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,*
*м. Івано-Франківськ, Україна*

## ШІ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «ВЕСМАК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану управління підприємством характеризується високим рівнем невизначеності, ризиків та динамічністю зовнішнього середовища. Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСМАК» функціонує в умовах нестабільності логістичних ланцюгів, коливань попиту та зростання витрат, що зумовлює необхідність переходу до цифрової моделі управління. Одним із ключових інструментів такої трансформації виступає штучний інтелект (ШІ), який забезпечує підвищення обґрунтованості та швидкості прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є обґрунтування економічної доцільності впровадження інструментів ШІ в систему менеджменту підприємства «ВЕСМАК» та оцінка їх впливу на фінансово-економічні показники діяльності.

Нами досліджено роль та економічну доцільність використання технологій штучного інтелекту в системі менеджменту ТОВ «ВЕСМАК» в умовах цифровізації бізнес-процесів та воєнного стану. Обґрунтовано, що впровадження інструментів предиктивної аналітики, машинного навчання та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень сприяє підвищенню адаптивності підприємства до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Визначено ключові напрями застосування ШІ в управлінській діяльності: прогнозування попиту, оптимізація витрат, управління запасами, фінансове планування та сценарне моделювання ризиків. Проаналізовано економічний ефект

цифровізації через показники зниження операційних витрат, скорочення часу ухвалення рішень та підвищення рентабельності. Доведено, що інтеграція штучного інтелекту у систему менеджменту підприємства формує основу для переходу до проактивної моделі управління та забезпечує підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

Впровадження ШІ в управлінські процеси дозволяє:

– автоматизувати фінансове планування та бюджетування;

– здійснювати предиктивний аналіз попиту з точністю до 85-92 %;

– оптимізувати рівень запасів на 15-25 %;

– зменшити операційні витрати на 10-18 %;

– скоротити час ухвалення управлінських рішень на 30-40 %.

Економічний ефект цифровізації можна оцінити через показник ROI (Return on Investment). За умов інвестицій у цифрову інфраструктуру в розмірі 1 млн. грн. очікуване щорічне зниження витрат і приріст прибутку можуть становити близько 350-450 тис. грн., що формує ROI на рівні 35-45 % протягом першого року впровадження. Термін окупності цифрових рішень у середньому становить 2-3 роки.

Водночас впровадження ШІ супроводжується загрозами підвищення потоку фінансової інформації, вразливістю інформаційних систем та ризиком некоректної роботи алгоритмів при недостатньому контролі [1].

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває використання сценарного моделювання на основі алгоритмів машинного навчання. Для підприємства «ВЕСМАК» доцільним є формування трьох сценаріїв розвитку: стабілізаційного, адаптаційного та кризового. Це дозволяє прогнозувати показники ліквідності, рентабельності продажів та грошових потоків з урахуванням зовнішніх ризиків.

Як зазначають авори [2] комплексне застосування сучасних методів аналізу, використання цифрових інструментів і розвиток компетентності управлінців дозволяють суттєво підвищити результативність управлінських рішень.

За допомогою аналітичного сервісу YouControl [3] при аналізі чистої виручки ідентифіковано середній рівень ризику, адже компанія недостатньо велика, щоб мати дуже

диверсифікований бізнес та займати велику ринкову частку. Значення показника фінансового скорингу FinScore B/3,0 засвідчує ймовірність несприятливих фінансових наслідків – помірна, а фінансова стійкість – достатній рівень. Ринковий скоринг MarketScore A/3.6 демонструє високу ринкову потужність, потенціал до лідерства та можливість займати провідні позиції на ринку.

Наукова новизна дослідження полягає у:

– розробленні інтегрованої моделі застосування ШІ в системі прийняття управлінських рішень підприємства в умовах воєнного стану;

– обґрунтуванні економічної ефективності цифровізації бізнес-процесів через систему кількісних показників (ROI, рівень зниження витрат, приріст продуктивності);

– адаптації інструментів предиктивної аналітики до умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих підходів для формування цифрової стратегії розвитку підприємства «ВЕСМАК» з метою підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Отже, впровадження технологій штучного інтелекту в систему менеджменту підприємства є стратегічним чинником забезпечення ефективності управління, зниження ризиків та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах воєнного стану.

**Список використаних джерел:**

1. Ємець О., Курій, Д. Використання штучного інтелекту у фінансовому управлінні підприємством в умовах забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки, 2025, 2 (21), 369–379. https://doi.org/10.15330/apred.2.21.369-379.

2. Демко, І. І. (2025). Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Актуальні питання економічних наук, (14). https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСМАК» URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27154472&tb=file (дата звернення 01.02.2026).

М. Єрмаков, PhD
*Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна*

# AI-ІНТЕГРОВАНИЙ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повномасштабна війна докорінно змінила умови функціонування українських підприємств, змусивши їх відмовитися від лінійних, повільно адаптованих моделей управління на користь гнучких, ітеративних підходів. У науковому дискурсі дедалі частіше наголошується, що перехід від традиційних стратегій управління до адаптивних agile-підходів є передумовою швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення стійкості й конкурентоспроможності бізнесу [1].

Agile-менеджмент, що ґрунтується на принципах Agile, Lean та адаптивного управління, у воєнний і повоєнний період набуває нових функціональних ознак: він перестає бути суто інструментом розробки продукту й перетворюється на наскрізну управлінську парадигму, що охоплює релокацію бізнесу, адаптацію виробництва до нових умов та вихід підприємств на міжнародні ринки [1]. Практика показує, що впровадження антикризового управління на засадах agile та LEAN-підходів дає змогу підприємствам не лише вижити в умовах воєнних ризиків, а й закласти підґрунтя для технологічної модернізації після завершення бойових дій [2].

Водночас дослідження стійкості українського бізнесу на основі емерджентного підходу засвідчують, що профілі стратегічних рішень суттєво різняться за функціональними напрямами – маркетингом, операційною діяльністю, фінансами, управлінням персоналом і цифровізацією, – а тому універсальної моделі організаційної стійкості не існує: вона має формуватися індивідуально для кожного кластера підприємств [3].

У межах цього дослідження пропонується розглядати

штучний інтелект не як допоміжний цифровий інструмент, а як системний елемент agile-архітектури підприємства, що виконує три ключові функції: прогностичну, координаційну та адаптивну.

Прогностична функція реалізується через застосування AI-моделей для аналізу ризиків розриву логістичних ланцюгів, прогнозування перебоїв з енергопостачанням і завчасного виявлення сигналів про потенційні кризові події. На відміну від класичного ризик-менеджменту, що спирається на періодичну оцінку, AI-моделювання забезпечує безперервний, майже реальночасовий моніторинг середовища функціонування бізнесу.

Координаційна функція полягає в автоматизації розподілу ресурсів і завдань між командами в умовах високої невизначеності, коли traditionalні ієрархічні структури ухвалення рішень втрачають швидкість реагування. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень дозволяють скоротити цикл «сигнал – рішення – дія» до годин замість тижнів, що є критично важливим під час релокації виробництва чи оперативної зміни постачальників.

Адаптивна функція виявляється у здатності AI-інструментів навчатися на основі кризового досвіду підприємства й пропонувати сценарії реагування, що враховують специфіку попередніх збоїв. Це формує так звану «організаційну пам'ять стійкості», яка накопичується швидше, ніж за традиційних моделей управління знаннями.

Інтеграція цих трьох функцій у контур agile-менеджменту дозволяє сформувати модель AI-Augmented Resilience Loop, що складається з чотирьох послідовних етапів: (1) безперервний AI-моніторинг зовнішніх і внутрішніх сигналів; (2) швидка ітеративна переоцінка пріоритетів у форматі коротких спринтів; (3) делегування оперативних рішень крос-функціональним командам за підтримки рекомендаційних систем; (4) фіксація результату та автоматичне оновлення бази прецедентів для наступного циклу.

Практична апробація подібних елементів у діяльності українських підприємств засвідчує позитивний ефект: скорочення часу ухвалення антикризових рішень, підвищення

прозорості внутрішніх комунікацій та формування довгострокових конкурентних переваг за рахунок кращої адаптивності [1; 2].

Разом із перевагами варто враховувати й обмеження підходу: залежність від якості вхідних даних в умовах пошкодженої інформаційної інфраструктури, потребу в кіберзахисті AI-систем як критичного активу та ризик надмірної алгоритмізації управлінських рішень у ситуаціях, що вимагають людського, ціннісно орієнтованого судження.

Отже, AI-інтегрований agile-менеджмент доцільно розглядати як логічний розвиток концепції організаційної стійкості в напрямі, де людський і штучний інтелект доповнюють одне одного в межах єдиного управлінського контуру. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну верифікацію запропонованої моделі AI-Augmented Resilience Loop на вибірці підприємств агропродовольчої сфери України.

**Список використаних джерел:**

1. Танасієнко Н., Колісніченко П. Гнучке управління підприємствами України в умовах війни та повоєнного відновлення. Development Service Industry Management. 2026. № 2 (14). С. 205. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(26)

2. Kozhushkin M., Tkachov R. The Effectiveness of Strategic Planning at Industrial Enterprises during war period. Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Economic Sciences. 2025. № 41. P. 151–160. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348981 (https://www.researchgate.net/publication/399204200_The_Effectiveness_of_Strategic_Planning_at_Industrial_Enterprises_during_war_period )

3. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. Business: Theory and Practice. 2025. Vol. 26, № 1. P. 212–222. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798

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

# СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Агропродовольчий сектор належить до стратегічно важливих секторів економіки, оскільки одночасно забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість населення, функціонування сільських територій, формування експортного потенціалу та створення значної частини доданої вартості в суміжних галузях. Водночас сучасне середовище функціонування агропродовольчих підприємств характеризується безпрецедентним поєднанням ризиків різної природи.

Для українських підприємств до традиційних аграрних ризиків – погодних коливань, сезонності, нестабільності цін, хвороб і шкідників, залежності від ресурсів – додалися воєнні загрози, пошкодження виробничої та транспортної інфраструктури, мінування земель, перебої з енергопостачанням, дефіцит трудових ресурсів, ускладнення логістики та обмеження доступу до окремих ринків [1].

За результатами обстеження FAO, проведеного серед 2612 сільськогосподарських підприємств України у жовтні-листопаді 2024 р., серед основних проблем підприємства називали дефіцит робочої сили, зростання вартості виробничих ресурсів, забруднення земель та перебої з електропостачанням [2]. Це свідчить про комплексний характер сучасних загроз, які не можуть бути нейтралізовані лише за допомогою традиційних антикризових інструментів.

Водночас агропродовольчий сектор України демонструє значний потенціал адаптації. У 2025 р., попри воєнні та погодні виклики, було зібрано 57,6 млн. т зернових та 17,3 млн. т олійних культур, а загальний обсяг зернового виробництва оцінювався приблизно у 60 млн. т [3]. Це підтверджує здатність підприємств адаптувати технологічні, логістичні та організаційні процеси до нестабільного середовища.

У науковій літературі поняття «стійкість»

використовується для характеристики здатності системи зберігати або відновлювати функціональність після впливу негативних факторів. Водночас у контексті стратегічного управління підприємством таке трактування потребує розширення, оскільки довгострокова життєздатність бізнесу залежить не лише від здатності протистояти окремим шокам, а й від спроможності своєчасно змінювати ресурси, процеси, організаційні механізми та бізнес-модель відповідно до трансформації середовища [1].

Якщо операційну стійкість доцільно пов'язувати передусім із підтриманням безперервності поточних процесів, то стратегічна стійкість охоплює ширший часовий горизонт і передбачає формування довгострокових здатностей підприємства до передбачення змін, адаптації та розвитку. Для агропродовольчих підприємств це має особливе значення, оскільки вплив зовнішніх факторів може змінювати не лише поточні результати діяльності, а й самі умови виробництва, ресурсного забезпечення, логістики та реалізації продукції.

З огляду на це, стратегічну стійкість агропродовольчого підприємства пропонується визначати як інтегровану довгострокову здатність підприємства передбачати та ідентифікувати критичні загрози, забезпечувати безперервність ключових процесів, зберігати критичні ресурси та компетентності, адаптувати бізнес-модель до змін середовища, відновлюватися після шоків і здійснювати трансформації, спрямовані на забезпечення економічної, соціальної та екологічної життєздатності підприємства.

Запропонований підхід дає змогу розглядати стратегічну стійкість через чотири взаємопов'язані характеристики. Стійкість до впливу відображає здатність зберігати критично важливі функції під час дії несприятливих факторів; адаптивність – спроможність змінювати процеси, ресурси та управлінські рішення відповідно до нових умов; відновлюваність – здатність відновлювати функціонування після кризових впливів; трансформаційність – спроможність використовувати зміни як основу для оновлення бізнес-моделі та формування нових конкурентних можливостей [4].

Отже, стратегічна стійкість доцільно розглядати не як

фіксований стан підприємства, а як сукупність взаємопов'язаних динамічних здібностей, які забезпечують його життєздатність у довгостроковій перспективі. На відміну від підприємств багатьох інших галузей, агропродовольчий бізнес безпосередньо залежить від природних ресурсів, сезонності та біологічних процесів, що обмежує можливості швидкого реагування на окремі види загроз.Тому забезпечення стратегічної стійкості агропродовольчого підприємства має передбачати не лише створення фінансових резервів, а й диверсифікацію ресурсних та ринкових залежностей, технологічну гнучкість, альтернативні канали постачання і збуту, страхування ризиків, диверсифікацію виробництва, цифровий моніторинг та впровадження кліматично адаптованих технологій. Відповідно, стратегічна стійкість агропродовольчого підприємства формується як багатовимірна система, у якій окремі функціональні складові взаємодіють і взаємно посилюють одна одну. Її результативність визначається не окремим показником фінансового чи виробничого стану, а здатністю підприємства одночасно підтримувати економічну життєздатність, безперервність операцій, надійність ресурсного та логістичного забезпечення, адаптивність до ринкових змін, кадрову спроможність, технологічну гнучкість та екологічну відповідальність.

**Список використаних джерел:**

1. Соловйов, А. І. (2025). Стратегічне управління стійкістю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: теоретико-методологічний аспект. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», (57), 64-70.

2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October-November 2024. FAO.

3. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. (2025, 26 грудня). Агровиробництво України у 2025 році: результати сезону та порівняння з ЄС.

4. Удовіченко, М. О. (2012). Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови. Вісник Полтавської державної аграрної академії, (2), 185-189.

Б. Звєрєв, третій (освітньо-науковий) рівень освіти
освітньо-наукова програма «Менеджмент»
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана,*
*м. Київ, Україна*

# ЦИФРОВА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Поширення ШІ, аналітики даних і цифрових платформ змінює логіку управління підприємствами. За високої невизначеності організаційна стійкість залежить від здатності виявляти зміни, прогнозувати ризики й перебудовувати ресурси. Дослідження 2025–2026 рр. пов'язують цифрову трансформацію та ШІ зі стійкістю через інноваційність, гнучкість і динамічні здатності [1–7].

Метою дослідження є обґрунтування цифрової інтелектуалізації як наступного етапу цифрової трансформації та визначення механізму її впливу на організаційну стійкість.

*Таблиця 1*

**Еволюція цифрового управління підприємством**

| Рівень | Зміст змін | Управлінський результат |
|---|---|---|
| Оцифрування | Переведення інформації у цифрову форму | Доступність і збереження даних |
| Цифровізація | Автоматизація та цифровізація окремих процесів | Швидкість і операційна ефективність |
| Цифрова трансформація | Системна перебудова процесів, структури та способів створення цінності | Гнучкість і нові моделі діяльності |
| Цифрова інтелектуалізація | Інтеграція даних, аналітики та ШІ в управлінський цикл | Прогнозування, адаптація та підтримка рішень |

*Джерело: розроблено автором.*

Цифрова інтелектуалізація є рівнем управління, на якому дані, аналітичні моделі та ШІ інтегруються у планування, контроль і прийняття рішень, забезпечуючи прогнозування, сценарне моделювання та формування управлінських альтернатив.

Запропонована послідовність відображає авторське трактування цифрової інтелектуалізації як розвитку цифрової трансформації: від автоматизації до системної участі технологій в аналітичному й прогностичному забезпеченні управління [1–3].

Механізм її впливу на організаційну стійкість охоплює чотири спроможності: сенсингову – виявлення сигналів і ризиків; прогностичну – оцінювання сценаріїв; адаптивну – перебудову ресурсів і процесів; відновлювально-трансформаційну – відновлення й оновлення управлінської моделі [4–7].

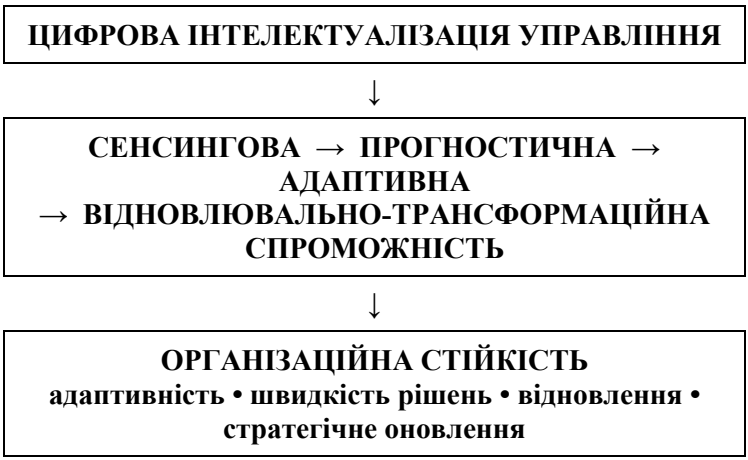



**Рис. 1 Механізм впливу цифрової інтелектуалізації на організаційну стійкість**

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, цифрова інтелектуалізація поглиблює цифрову трансформацію, системно залучаючи дані, аналітику та ШІ до

прогнозування й адаптивного прийняття рішень, що посилює організаційну стійкість.

**Список використаних джерел:**


1. Wang, Z., & Jia, J. (2025). Digital transformation and organizational resilience. *Finance Research Letters, 78*, 107165. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107165

2. Li, G., Du, K., Liu, L., & Su, F. (2025). Digital transformation and organizational resilience: Unveiling the path to sustainable performance in adversity and crisis. *International Journal of Information Management, 84*, 102934. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102934

3. Zhang, J., Li, H., & Zhao, H. (2025). The impact of digital transformation on organizational resilience: The role of innovation capability and agile response. *Systems, 13*(2), 75. https://doi.org/10.3390/systems13020075

4. Ma, L., Qi, Z., Zhang, X., Hao, F., & Chi, M. (2026). How purpose-specific AI use builds organizational resilience: A dynamic capability perspective. *Technology in Society, 86*, 103311. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2026.103311

5. Shatila, K. (2026). From artificial intelligence strategy to strategic resilience: The roles of digital leadership, AI governance, and organizational agility. *Strategy & Leadership*, 1–30. https://doi.org/10.1108/SL-01-2026-0020

6. Комеліна, О. В., & Корунський, В. В. (2025). Цифрові технології та інструменти в проєктному управлінні організаційною стійкістю підприємств. *Сталий розвиток економіки, 6*(57), 849–855. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-117

7. Зварич, О. І., & Кафка, С. М. (2025). Інтелектуальна бізнес-діагностика на основі штучного інтелекту для прогнозної оцінки організаційної стійкості в цифровій трансформації. *Бізнес Інформ, 10*, 560–569. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-560-569

В. Кіпятков,
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

# СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Повномасштабна війна змінила не тільки умови роботи українських підприємств, а й вимоги до організації їх діяльності. Пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням, проблеми з логістикою, нестача працівників та обмеження доступу до окремих ринків змушують підприємства переглядати звичні способи управління. За даними Світового банку, станом на середину 2024 р. українські підприємства в середньому використовували близько 49% своїх виробничих потужностей, а серед основних проблем приватного сектору називалися перебої у доступі до ринків, ресурсів і фінансування, нестача працівників та підвищена невизначеність [1]. За таких обставин цифрові технології перестають бути лише інструментом підвищення продуктивності. Вони можуть забезпечувати безперервність окремих процесів, дистанційну взаємодію, контроль інформації, роботу з клієнтами та швидше прийняття управлінських рішень.

В Україні цифровізація бізнесу почалася до повномасштабного вторгнення. Підприємства поступово впроваджували CRM-системи, електронний документообіг, системи обліку, інтернет-магазини та цифрові канали комунікації. Дослідження Європейської Бізнес Асоціації свідчить, що серед напрямів цифрової трансформації вітчизняного бізнесу були клієнтські сервіси, електронна комерція, автоматизація маркетингу, робота з даними та цифрові рішення для управління персоналом. Серед перешкод називалися недостатнє фінансування, регуляторні обмеження та недостатній рівень цифрової грамотності [2]. Війна додала до цих проблем нові виклики, пов'язані зі стійкістю інформаційних систем і можливістю продовжувати роботу за змінених умов.

Окремого значення набуває цифрова інфраструктура. У

2025 р. Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. У документі прямо зазначено, що електронні комунікації є інфраструктурною основою цифрової трансформації економіки, а серед проблем сфери названо наслідки збройної агресії, високі витрати на модернізацію обладнання, дефіцит кваліфікованих фахівців та обмежений доступ малого і середнього бізнесу до капіталу [3]. Для підприємств це означає, що цифрова стратегія не може існувати окремо від питань зв'язку, резервування даних, кібербезпеки та технічної стійкості. Тому питання цифровізації зараз полягає не тільки в тому, які технології може впровадити підприємство, а й у тому, які з них найбільш потрібні для підтримання його основних процесів. Саме це визначає підхід до вибору цифрових рішень у воєнних умовах.

Перший стратегічний підхід полягає у визначенні критичних для підприємства процесів і їх першочерговій цифровізації. Для торговельного підприємства це можуть бути закупівлі, облік товарних залишків, продажі, робота з постачальниками та клієнтами. У виробництві перелік вже буде іншим і включатиме планування виробництва, постачання сировини та контроль виконання замовлень. Такий підхід дає змогу не розпорошувати ресурси на одночасне оновлення всіх напрямів. При визначенні пріоритетів доцільно оцінити, наскільки процес залежить від ручної роботи, які втрати виникають у разі його зупинки та чи можна отримати необхідну інформацію без фізичної присутності працівника.

Другий підхід пов'язаний з інтеграцією вже наявних цифрових систем. Для багатьох компаній проблема полягає не у відсутності програм, а в їх роз'єднаності. Замовлення можуть надходити через сайт, інформація про товар зберігатися в одній системі, фінансові операції вестися в іншій, а результати продажів додатково переноситися до електронних таблиць. Поетапне поєднання таких систем дозволяє зменшити дублювання інформації та кількість ручних операцій.

Для малого і середнього бізнесу це особливо важливо через обмеженість ресурсів. Підприємству не завжди потрібно одразу впроваджувати складну ERP-систему. У деяких випадках достатньо спочатку автоматизувати один процес, оцінити

результат і лише після цього розширювати систему. Хмарні рішення за моделлю передплати також дозволяють зменшити одноразові витрати на власну інфраструктуру.

Третій підхід стосується збереження доступу підприємства до клієнтів. Під час війни підприємство може змінити місце роботи, частина клієнтів може переїхати, а звичний офлайн-канал продажу тимчасово не працювати. Інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі та інші цифрові канали в такій ситуації підтримують взаємодію з ринком.

Дані Європейської Бізнес Асоціації, оприлюднені у 2026 р., показують поширення таких каналів серед малого бізнесу. Маркетплейси використовували 32% опитаних підприємців, соціальні мережі 31%, а частка бізнесів, які отримували 90 - 100% обороту через цифрові канали, становила 30% [4]. Ці результати характеризують конкретну вибірку малого бізнесу, тому їх не можна поширювати на всі українські підприємства. Водночас вони показують, що цифрові канали вже стали для частини підприємців одним з основних способів роботи з покупцями.

Четвертий підхід передбачає використання даних у поточному управлінні. Підприємство накопичує інформацію про продажі, клієнтів, запаси, закупівлі та фінансові операції, але сама наявність даних ще не означає їх використання. На початковому етапі можна автоматизувати формування кількох показників: обсяг продажів, середній чек, оборотність запасів, частку повторних покупок, дебіторську заборгованість. Регулярне оновлення таких даних дозволяє швидше реагувати на зміни попиту та проблеми з окремими товарами.

П'ятий підхід пов'язаний із технічною стійкістю цифрової інфраструктури. У Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. серед проблем галузі зазначено наслідки збройної агресії, необхідність модернізації обладнання, дефіцит фахівців та обмежений доступ бізнесу до фінансових ресурсів [3]. Для підприємства це означає потребу враховувати ризик втрати доступу до інформаційних систем. Резервне копіювання, альтернативні канали зв'язку, можливість віддаленої роботи та визначений порядок відновлення даних мають бути частиною цифрового планування.

Ще один напрям стосується персоналу. Нова інформаційна

система не змінює спосіб роботи автоматично. Працівники мають розуміти, які операції виконуються через систему та які дані потрібно вносити. Тому навчання доцільно проводити безпосередньо під час впровадження, використовуючи реальні робочі операції.

Усі зазначені підходи можуть поєднуватися. Наприклад, торговельне підприємство спочатку визначає облік запасів як критичний процес, інтегрує складську систему з обліком продажів, після чого підключає цифровий канал продажу та використовує отримані дані для контролю попиту. Паралельно створюються резервні копії та визначається порядок доступу працівників до інформації. У такій послідовності цифровізація стає частиною організації роботи підприємства, а не набором окремих програм.

Для оцінювання результатів можна використовувати час виконання операцій, кількість помилок у документах, тривалість обробки замовлення, частку продажів через цифрові канали, оборотність запасів, час отримання управлінської інформації та кількість випадків втрати або недоступності даних. Фінансові показники також важливі, але їх не завжди можна безпосередньо пов'язати з однією технологією, оскільки на них одночасно впливають попит, ціни, витрати та логістика.

Світовий банк у межах підтримки українського приватного сектору звертає увагу на потребу покращення бізнес-середовища, доступу підприємств до фінансування, ринків та цифрових послуг [5]. У 2026 році Світовий банк повідомив, що в межах програми RISE підтримку отримали близько 21,7 тис. підприємств [6]. Цей показник стосується комплексної програми підтримки бізнесу, а не цифровізації окремо, тому його не можна використовувати як доказ ефективності цифрових технологій. Він лише показує масштаб державної та міжнародної підтримки підприємницького сектору.

Висновки. Інтеграцію цифрових технологій для українських підприємств доцільно розглядати як частину управління діяльністю, а не як окреме технічне завдання. Основними напрямами є цифровізація критичних процесів, інтеграція інформаційних систем, розвиток цифрових каналів продажу, використання даних, резервування інформації та підготовка персоналу.

Вибір технологій має залежати від потреб підприємства, його

ресурсів і характеру ризиків. В умовах війни важливо оцінювати не тільки економічний ефект, а й здатність підприємства зберігати доступ до інформації, клієнтів та основних операцій. Саме це дозволяє пов'язати цифровізацію із загальною стратегією адаптації підприємства.

**Список використаних джерел:**


1. World Bank. *Ukraine: Firms through the War*. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf
2. European Business Association. Зарегульованість, брак коштів та низька цифрова грамотність стримують цифрову трансформацію в Україні. URL: https://eba.com.ua/zaregulovanist-brak-koshtiv-ta-nyzka-tsyfrova-gramotnist-strymuyut-tsyfrovu-transformatsiyu-v-ukrayini-doslidzhennya-eva/
3. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.06.2025 № 546-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/546-2025-%D1%80
4. European Business Association. Small Business Sentiment Index: entrepreneurs' assessments and expectations. 2026. URL: https://eba.com.ua/en/indeks-nastroyiv-malogo-biznesu-otsinky-ta-ochikuvannya-pidpryyemtsiv/
5. World Bank. Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support. 31 October 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support
6. World Bank. Open for Business: Supporting Ukraine's Small Businesses in Wartime. 23 June 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/feature/2026/06/23/open-for-business-supporting-ukraines-small-businesses-in-wartime
7. Міністерство цифрової трансформації України. Який стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни? Результати дослідження. 05.07.2024. URL: https://thedigital.gov.ua/news/business/yakiy-stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyni-rezultati-doslidzhennya

А. Коломієць,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
О. Баніт, д.п.н., професор кафедри менеджменту
*Київський національний економічний*
*університет імені Вадима Гетьмана,*
*м. Київ, Україна*

# УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК УМОВА СТІЙКОСТІ ОСВІТНЬОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація змінює не лише формат надання освітнього продукту, а й внутрішню логіку управління освітніми бізнес-організаціями. Онлайн-комунікація, цифрові платформи, системи управління задачами та гнучкі формати роботи підвищують швидкість процесів, але самі по собі не гарантують керованості. За відсутності узгоджених правил взаємодії цифрове середовище може посилювати фрагментацію комунікацій, розпорошення відповідальності, втрату домовленостей і несталість управлінських практик.

У цьому контексті актуалізується проблема управління розвитком організаційної культури. Її доцільно розглядати не лише як систему цінностей, традицій чи символічних елементів, а як управлінський механізм, що впливає на способи взаємодії працівників, передачу інформації, розподіл відповідальності, ухвалення рішень і здатність організації узгоджено реагувати на зміни. Саме через організаційну культуру формуються сталі правила поведінки, які або підтримують розвиток компанії, або створюють ризики для її стійкості.

Складність досліджуваної проблеми полягає в тому, що освітні бізнес-організації часто розвиваються швидше, ніж встигають формувати зрілі управлінські механізми. На етапі активного зростання частина процесів може триматися на неформальних домовленостях, особистій залученості окремих працівників, оперативній комунікації та ситуативних рішеннях. Така модель може бути результативною на ранніх етапах, однак у процесі масштабування вона підвищує ризики

дублювання завдань, нерівномірності комунікацій, залежності від окремих людей і втрати управлінської цілісності.

Теоретичні підходи дають підстави трактувати організаційну культуру як багаторівневе управлінське явище. Е. Шейн і П. Шейн визначають її через систему базових припущень, що формуються у процесі спільного досвіду групи та передаються новим членам організації як прийнятний спосіб сприйняття, мислення і дії (Schein & Schein, 2017). К. Камерон і Р. Куїнн пов'язують організаційну культуру з домінантними характеристиками організації, стилем лідерства, управлінням персоналом, організаційною єдністю, стратегічними акцентами та критеріями успіху (Cameron & Quinn, 2011). Отже, організаційна культура має аналізуватися не лише через задекларовані цінності, а й через конкретні управлінські прояви.

Специфіка освітньої бізнес-організації полягає в поєднанні підприємницького, освітнього, сервісного та цифрового компонентів діяльності. У цифровому середовищі технології впливають не лише на формат освітнього продукту, а й на управлінські моделі, внутрішні процеси та способи організації взаємодії, що робить управління цифровою трансформацією окремим завданням освітніх організацій (Подденежний, 2021). Для освітньої бізнес-організації це означає необхідність одночасно забезпечувати розвиток продукту, якість взаємодії з аудиторією, ефективність внутрішніх процесів і фінансову стійкість. Значна частина управлінської взаємодії реалізується через онлайн-канали та цифрові інструменти, результативність яких залежить від наявності зрозумілих правил комунікації, культури відповідальності та сталих управлінських практик.

Управління розвитком організаційної культури має передбачати не формальне декларування цінностей, а послідовне переведення культурних принципів у щоденну управлінську практику. До практичних інструментів розвитку належать кодекс організаційної культури та корпоративні стандарти, удосконалення процесу адаптації нових працівників, систематизація внутрішніх комунікацій, розвиток управлінських компетентностей керівників команд, створення прозорих каналів зворотного зв'язку та використання

цифрових інструментів взаємодії (Кожушкін & Цуканов, 2025). Ці інструменти не замінюють культуру, але допомагають закріпити бажані норми взаємодії.

Основним управлінським викликом є досягнення балансу між гнучкістю та системністю. Надмірна формалізація може знизити швидкість ухвалення рішень, ініціативність і здатність до експериментування, тоді як повна опора на неформальні практики може призводити до втрати керованості. Тому розвиток організаційної культури має бути спрямований не на бюрократизацію, а на створення зрозумілих управлінських рамок, які забезпечують прозорість відповідальності, сталість комунікацій і збереження адаптивності.

Отже, управління розвитком організаційної культури є важливою умовою стійкості освітньої бізнес-організації в умовах цифровізації. Воно впливає на якість внутрішньої взаємодії, швидкість координації, сталість управлінських практик, прозорість відповідальності та здатність організації адаптуватися до змін. Актуальним є перехід від стихійно сформованих культурних практик до більш усвідомленої та керованої моделі внутрішньої взаємодії, яка поєднує гнучкість, цифрову адаптивність і системність управління.

**Список використаних джерел:**

1. Кожушкін, М., & Цуканов, В. (2025). Корпоративна культура: складові, формування, впровадження та комунікація в організаціях. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, (41), 144–151. https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348978

2. Подденежний, О. (2021). Управління цифровою трансформацією освіти: сучасний науковий дискурс. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 6(1), 105–110. https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.105-110

3. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass. https://books.google.com/books?id=-EnxNDLkNXYC

4. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

https://books.google.com/books?id=l2jpCgAAQBAJ
5. UNESCO. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms? UNESCO. https://gem-report-2023.unesco.org/

А. Кочерга, аспірант
*Полтавський університет економіки і торгівлі,*
*м. Полтава, Україна*

## ВТІЛЕННЯ НЕЙРОНАУКИ В ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У науковій сучасній літературі нейроменеджмент визначається як сучасний практичний напрямок в управлінні при системному поєднанні традиційного бізнес-менеджменту з досягненнями нейронаук. Такий вектор уможливлює достеменне вивчення поведінки працівників на виробництві шляхом розбору реакцій мозку, ситуаційно утворених емоційних станів, вивченні певних фізіологічних показників та з'ясуванні результатів тестів після впливу анти стресових стимулів [1]. На практиці це сприятиме прийняттю більш ефективних рішень, створенню позитивного емоційного клімату в колективі та появі стресостійкості у кожної людини. Поліпшена емоційна взаємодія в середині колективу спричинює зростання мотивації єдності з подальшим збільшенням продуктивності на підприємстві, не втрачається робочий час на врегулювання міжособистісних негативних ситуацій, відбувається прогнозована адаптація до новоутворених умов бізнес розвитку виробництва. Одна з найважливіших комунікаційна управлінська багато грана стратегія підприємства визначає ступінь контакту керівного апарату різного рівня з працівниками, доносить стратегічну пропозицію, обирає канали та способи комунікації, задає вектор емоційного тону внутрішнього середовища в колективі, оцінює ефективність створених умов та рівня результативності спілкування [2; 3].

Таблиця 1

**Покрокова внутрішня комунікаційна нейронаукова стратегія підприємства**

| Кроки | Об'єм робіт | інструмент | Перспективний результат |
|---|---|---|---|
| 1.Аналітична диагностика | Аналіз колективу | Опитування, тести | Аналіз емоційного стану, мотивів |
| 2.Визначення тригерів спілкування | Стимули для концентрації уваги та емоційного забарвлення | Мімічне кодування, слідкування за поглядом, тестування | Встановлення фактичних візуальних та змістовних сигналів |
| 3.Проведення тестування | Складання варіативного матеріалу, візуальних посібників | Стимуляція концентрації уваги, тести на за діяння прихованих асоціацій, | Поява дієвої інформації |
| 4.Планування внутрішньої стратегії | Створення напрямків, засобів, можливостей спілкування | Інструмент нейронауки в поєднанні з цифровізацією | Утворення первинних кроків стратегії спілкування |
| 5.Втілення запланованих дій | Виконання з врахуванням можливостей цифрових технологій | Різні форми тестування, розрахунки з вебаналітичних засобів | Розширення комунікаційного функціонування |
| 6.Контроль за процесом корегування результатів | Оцінювання результатів поетапного дослідження | Комплектне тестування | Вдосконалення поетапної роботи , що до використання інструментарію |

Джерело створене автором

Прагматичне втілення нейроменеджменту можна створити на базі комунікаційної нейронаукової прогресивної стратегії підприємства. Типізовану послідовність розроблювання сучасної покрокової внутрішньої комунікаційної нейронаукової

стратегії підприємства на засадах світового менеджменту представлено в таблиці 1. Запропонована в цій таблиці аналітична діагностика спирається на цифрове середовище та націлена саме на збір інформації стосовно членів колективів, внутрішнього емоційного середовища груп, наявності конфліктних ситуацій. Користування інструментами нейронауки дає можливість ефективно перейти від не обґрунтованої інтуїтивної оцінки людини чи ситуації до глибоко аргументованого аналізу фактичного впливу на концентрацію уваги, на започаткування довіри, на ступінь сприйняття інформації. Тестуванням можна фіксувати факт попереднього визначення тригерів спілкування і таким чином своєчасно вказувати на проблемні місця при контактуванні між членами колективу, зменшувати надзвичайне особове розумове навантаження. Планування внутрішньої стратегії спирається на отримані відомості оперативного тестування вже існуючих стимулів, на спланованому зборі інформації що до поведінки в колективі та спричинює коригування необхідних комунікаційних рішень керівників різних ланок.

Таким чином можна стверджувати, що стратегія підприємства залежить від обґрунтованого нейронаукою системного підходу, який складається з таких кроків, як здійснення аналітичної діагностики, визначення тригерів спілкування, проведення тестування, планування внутрішньої стратегії, втілення запланованих дій з перспективою контролю за процесом виконання спланованого менеджменту, з практичною можливістю корегування результатами.

**Список використаних джерел:**

1. Ковальова А.А., Ковальова О. В, Бурка О. М., Присяжнюк О. А. Нейробіологія розвитку та навчання: навчальний посібник. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». 2022. 325с.

2. Пащенко О. П. Нейроменеджмент в сучасному бізнес-середовищі. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: збірник матеріалів II Міжнародної наукової конференції. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2021. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/181.pdf (дата звернення: 23.06.2026).

3. Письменна М. С. Науковий дискус поняття нейроменеджмент у сучасній науці. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць/ голов. ред. М. С. Письменна. Кропивницький: ЛА НАУ. 2021. Вип. 3-4 . с. 117-123. DOI 10.33251/2707-8620-2021-3-4-117-123 (дата звернення: 03.06.2026).

О. Кубай, к.е.н., доцент
К. Гавриш, магістрант
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби, нестабільністю ресурсного забезпечення, трансформацією споживчого попиту та прискоренням цифрових змін. За таких обставин ефективність діяльності підприємства набуває значення не лише як характеристика співвідношення отриманих результатів і використаних ресурсів, а і як важлива передумова його організаційної стійкості та здатності адаптуватися до змін.

Ефективність діяльності підприємства є складною та багатогранною категорією, яка характеризує результативність використання ресурсів і досягнення поставлених цілей. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність її комплексного розгляду в системі управління підприємством, оскільки окремий фінансовий показник не може повною мірою відобразити результативність усіх напрямів господарської діяльності [1]. Відповідно, управління ефективністю має бути орієнтоване на узгодження економічних результатів, ресурсного забезпечення, якості бізнес-процесів, розвитку персоналу та стратегічних цілей підприємства.

Принциповим є перехід від традиційного підходу, за якого ефективність оцінюється переважно за підсумковими фінансовими результатами, до процесного та системного управління ефективністю**.** У цьому випадку об'єктом управлінського впливу стають не тільки кінцеві результати, а й бізнес-процеси, ресурси, персонал, інформаційне забезпечення та управлінські рішення, які формують ці результати. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності також обґрунтовують доцільність поєднання системи показників із функціями менеджменту та механізмами прийняття управлінських рішень [2].

Логіку запропонованого процесу можна представити у вигляді замкненого управлінського циклу (рисунок 1).




**Рис. 1. Циклічна модель управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства**

Важливою передумовою функціонування такого циклу є формування системи показників оцінювання ефективності. До її складу доцільно включати показники прибутковості та рентабельності, продуктивності праці, ефективності використання основних засобів і матеріальних ресурсів, оборотності активів, фінансової стійкості та ділової активності. Водночас система оцінювання має враховувати не лише фінансові результати, а й характеристики окремих бізнес-процесів, якість управління, кадровий потенціал та здатність підприємства адаптуватися до змін.

В умовах цифрової трансформації одним із важливих інструментів забезпечення ефективності стає цифровізація

управлінських процесів. Сучасні дослідження пов'язують цифровізацію менеджменту з оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням продуктивності, адаптивності та якості управління [3; 4].

Водночас цифрові інструменти доцільно розглядати не як самоціль, а як елемент системи забезпечення ефективності. Їх результативність визначається тим, наскільки отримана інформація використовується для прийняття конкретних управлінських рішень, коригування бізнес-процесів і досягнення визначених підприємством цілей.

Важливим компонентом запропонованого підходу є також управління внутрішніми та зовнішніми чинниками ефективності. [5].

Таким чином, управління ефективністю діяльності підприємства має бути інтегроване із системою забезпечення його організаційної стійкості. Підприємство, яке систематично оцінює результати, виявляє резерви, контролює ключові процеси та своєчасно коригує управлінські рішення, отримує додаткові можливості для адаптації до нестабільного середовища.

Отже, забезпечення ефективності діяльності підприємства доцільно розглядати як динамічний управлінський процес, результативність якого визначається взаємодією економічних, організаційних, кадрових, інформаційних та технологічних чинників. Поєднання процесного підходу, системного оцінювання, управління резервами та цифрових інструментів створює основу для підвищення ефективності й адаптивності підприємства в умовах сучасних викликів.

**Список використаних джерел:**

1. Кравченко, В. (2024). Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93

2. Козирєва, О., Грузіна, І., & Бондаренко, І. (2023). Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*, (29), 83-88. https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.13

3. Ломонос, Д. І., & Кваско, А. В. (2026). Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах цифрової

трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. 99-100. https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/360996/346464

4. Янчук, Т., & Сіроха, Б. (2025). Удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 145-150. https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-21

5. Омеко, А. (2024). Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182

О. Кубай, к.е.н., доцент
Д. Сирітко, магістрант
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

Сучасне функціонування аграрних підприємств України відбувається в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, ресурсних обмежень, порушення логістичних зв'язків, дефіциту трудових ресурсів, зростання вартості матеріально-технічного забезпечення та необхідності адаптації до структурних змін аграрного сектору. За результатами загальнонаціонального обстеження FAO, проведеного у 2024 р., було опитано 2612 сільськогосподарських підприємств у 23 областях України. Серед ключових проблем їх діяльності визначено дефіцит робочої сили, зростання витрат на ресурси, пошкодження та забруднення земель, перебої з енергопостачанням і погіршення фінансової життєздатності [1].

У таких умовах виробничо-ресурсний потенціал аграрного підприємства доцільно розглядати не лише як сукупність наявних ресурсів, а як його здатність забезпечувати доступ до

необхідних ресурсів, підтримувати безперервність господарської діяльності та трансформувати ресурсну базу відповідно до змін середовища. Такий підхід відповідає сучасному розумінню ресурсного потенціалу аграрних підприємств, за якого акцент переноситься від потенціалу володіння ресурсами до потенціалу їх доступності та ефективного використання [2].

Відтворення виробничо-ресурсного потенціалу пропонуємо визначати як безперервний процес відновлення, оновлення, розширення та якісного трансформування земельних, матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних та інноваційних ресурсів підприємства з метою забезпечення його поточної діяльності, адаптивності та довгострокового розвитку.

Відповідно, організаційно-економічний механізм відтворення виробничо-ресурсного потенціалу являє собою систему взаємопов'язаних організаційних та економічних інструментів, управлінських рішень і процедур, спрямованих на діагностику ресурсних можливостей підприємства, своєчасне виявлення ресурсних розривів, мобілізацію необхідних ресурсів, їх оновлення та ефективне використання.

Логіка функціонування запропонованого механізму передбачає послідовне проходження таких етапів (таблиця 1):

*Таблиця 1*

**Логіка функціонування організаційно-економічного механізму відтворення виробничо-ресурсного потенціалу**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Діагностика потенціалу | 2. Ризики й ресурсні розриви | 3. Стратегічні пріоритети | 4. Мобілізація ресурсів |
| 5. Оновлення ресурсної бази | 6. Ефективне використання | 7. Оцінювання результативності | 8.Коригування рішень |

Особливістю такого підходу є орієнтація не на просте відновлення ресурсів, а на забезпечення їх здатності відповідати новим умовам функціонування підприємства. Дослідження розвитку аграрних підприємств України в умовах війни засвідчують посилення впливу безпекових витрат, обмежень доступу до ринків та ресурсів, пошкодження інфраструктури й втрати кваліфікованих працівників [3]. Це обумовлює

необхідність переходу від переважно реактивного управління ресурсами до адаптивного механізму їх відтворення.

Організаційно-економічний механізм доцільно формувати як сукупність взаємопов'язаних компонентів: організаційного, економічного, інноваційно-технологічного, кадрового та ризикового. Організаційний компонент забезпечує побудову системи управління та розподіл відповідальності; економічний – формування джерел фінансування, стимулювання ресурсозбереження та інвестиційної активності; інноваційно-технологічний – технологічне оновлення й цифровізацію виробництва; кадровий – збереження та розвиток людського капіталу; ризиковий – ідентифікацію загроз і формування інструментів адаптації.

Практична реалізація механізму має бути пов'язана з формуванням стратегічних пріоритетів підприємства. До них належать забезпечення безперервності виробничих процесів, диверсифікація джерел ресурсного забезпечення, технологічне оновлення та ресурсозбереження, розвиток людського капіталу, цифровізація управління, посилення ризик-менеджменту, залучення інвестиційних і грантових ресурсів, а також підвищення економічної та екологічної ефективності діяльності.

Таким чином, відтворення виробничо-ресурсного потенціалу варто розглядати як складову стратегічного управління організаційною стійкістю аграрного підприємства. Його результативність визначається не тільки обсягом відновлених ресурсів, а й здатністю підприємства адаптувати ресурсну структуру до змін зовнішнього середовища, підтримувати безперервність діяльності та формувати передумови для подальшого розвитку.

Для аграрних підприємств України такий підхід набуває особливого значення у контексті повоєнного відновлення, структурної трансформації аграрного сектору та поступового наближення українських виробників до стандартів Європейського Союзу. Отже, формування адаптивного організаційно-економічного механізму відтворення виробничо-ресурсного потенціалу може розглядатися як один із напрямів підвищення організаційної стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October–November 2024. FAO. https://doi.org/10.4060/cd6216en
2. Spivak, A., & Tsupak, V. (2025). Assessment of the current state of the resource potential of agricultural enterprises in Ukraine: Problems and prospects. Actual Problems of Innovative Economy and Law, (5), 96–100. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-22
3. Hryvkivska, O. V., & Karpinskyi, R. M. (2024). Розвиток аграрних підприємств України в умовах війни. Київський економічний науковий журнал, (6), 24–28. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-4
4. Hryvkivska, O. V., & Heizha, Ye. O. (2024). Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій. Київський економічний науковий журнал, (4), 43-48. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-5
5. Nehrey, M., & Finger, R. (2024). Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: Challenges, policy responses, and future prospects. Heliyon, 10(21), e39208. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39208

А. Кулакевич, аспірант,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

## ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої мінливості ринкового середовища, трансформації споживчого попиту, посилення конкуренції, цифровізації економічних процесів та поглиблення євроінтеграції. Зазначені зміни зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до маркетингового управління аграрними підприємствами. Орієнтація виключно на

виробничі можливості та використання стандартного комплексу маркетингових інструментів уже не забезпечує достатньої адаптивності підприємства. Відповідно, важливого значення набуває інноваційне забезпечення маркетингового менеджменту, спрямоване на інтеграцію сучасних технологій, управлінських методів, цифрових інструментів та нових форм взаємодії зі споживачами.

Маркетинговий менеджмент аграрного підприємства доцільно розглядати як цілісну систему аналізу ринкового середовища, визначення маркетингових цілей, планування, організації та реалізації маркетингових заходів, а також контролю їх результативності. Його особливості в аграрній сфері визначаються сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних чинників, ціновою волатильністю, територіальною розосередженістю товаровиробників, специфікою зберігання та транспортування продукції. За таких умов інновації мають бути інтегровані не в окремі маркетингові операції, а в усю систему прийняття управлінських рішень [1].

Інноваційне забезпечення системи маркетингового менеджменту аграрного підприємства пропонується трактувати як сукупність організаційних, технологічних, інформаційно-аналітичних та економічних інструментів, які забезпечують розроблення, впровадження й використання маркетингових інновацій для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, адаптивності підприємства та результативності його взаємодії з ринком [2].

Важливою передумовою формування такої системи є перехід від фрагментарного використання окремих інноваційних технологій до їх системної інтеграції в маркетингові бізнес-процеси. У цьому контексті доцільно виокремити інформаційно-аналітичне, цифрово-технологічне, організаційне та інструментальне забезпечення маркетингового менеджменту.

Інформаційно-аналітична складова передбачає формування єдиного інформаційного середовища, у якому акумулюються дані про споживачів, конкурентів, ціни, канали реалізації, обсяги продажів, поведінку клієнтів і тенденції ринку. Традиційні маркетингові дослідження при цьому доповнюються оперативною аналітикою, використанням великих масивів

даних та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень. Це дозволяє перейти від ретроспективного оцінювання результатів до прогнозування ринкових змін та своєчасного коригування маркетингової поведінки підприємства.

Цифрово-технологічна складова охоплює використання CRM- і ERP-систем, цифрових платформ, електронної комерції, маркетплейсів, інструментів вебаналітики, автоматизації маркетингу та штучного інтелекту. Їх застосування сприяє формуванню цифрового контуру маркетингового управління, у межах якого інформація про попит, продажі, запаси, ціни та клієнтські взаємовідносини інтегрується в єдину систему [3].

Особливо перспективним напрямом є використання технологій штучного інтелекту. У маркетинговому менеджменті аграрних підприємств вони можуть застосовуватися для прогнозування попиту, аналізу цінової динаміки, сегментації клієнтів, персоналізації комерційних пропозицій, оцінювання ефективності рекламних кампаній та інформаційної підтримки процесів ціноутворення. Водночас штучний інтелект доцільно розглядати як інструмент підтримки, а не автономної заміни управлінського рішення, оскільки остаточний вибір маркетингової стратегії повинен враховувати економічні, виробничі та ринкові обмеження підприємства.

Організаційна складова інноваційного забезпечення передбачає відповідну трансформацію системи маркетингового менеджменту. Впровадження цифрових технологій без зміни бізнес-процесів, розподілу відповідальності та розвитку цифрових компетентностей персоналу може не забезпечити очікуваного економічного результату. Тому необхідним є формування міжфункціональної взаємодії маркетингового, виробничого, збутового, логістичного та фінансового підрозділів. Маркетингові дані мають використовуватися не лише для просування продукції, а й для коригування виробничої програми, управління запасами, планування збуту та формування цінової політики.

Інноваційний розвиток маркетингового менеджменту безпосередньо пов’язаний із трансформацією каналів взаємодії зі споживачами. Поряд із традиційними каналами реалізації аграрні підприємства отримують можливість використовувати власні

цифрові канали, B2B-платформи, маркетплейси, соціальні мережі та інші інструменти електронної комерції. Це сприяє скороченню інформаційної асиметрії, розширенню ринкового охоплення та накопиченню даних про поведінку клієнтів.

Для оцінювання результативності інноваційного забезпечення маркетингового менеджменту доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників. Поряд із традиційними показниками обсягів продажів, рентабельності та частки ринку необхідно оцінювати конверсію маркетингових комунікацій, вартість залучення клієнта, довгострокову цінність клієнта, частку повторних продажів, точність прогнозування попиту, швидкість опрацювання ринкової інформації, рівень цифровізації взаємодії з клієнтами та рентабельність маркетингових інвестицій.

В умовах євроінтеграції інноваційне забезпечення маркетингового менеджменту набуває додаткового значення. Вихід аграрних підприємств на більш вимогливі ринкові сегменти передбачає не лише забезпечення якості та безпечності продукції, а й розвиток простежуваності, цифрової комунікації, клієнтського сервісу, брендингу та здатності формувати диференційовану ціннісну пропозицію. Отже, маркетингові інновації стають інструментом адаптації підприємств до нових конкурентних та інституційних умов.

**Список використаних джерел:**

1. Логоша Р.В., Кулакевич А.В. Теоретичні засади формування системи маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2 (30). С. 338–349. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-338-349

2. Логоша Р.В., Кулакевич А.В. Формування інноваційного забезпечення маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. № 7(7). С. 638–650. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-638-650

3. Устік Т. В. Цифровізація маркетингу та диджиталізація логістичних процесів аграрних підприємств як фактор успішної євроінтеграції. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 4. С. 27–32. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-7

П. Куцик, д.е.н., професор,
О. Ковтун, к.е.н., доцент,
*Львівський торговельно-економічний університет,*
*м. Львів, Україна*

# АПГРЕЙД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ ШІ

Сучасні інформаційні технології, зокрема генеративні самонавчальні системи штучного інтелекту (ШІ), створюють передумови для глибокої модернізації стратегічного управління (СУ) підприємствами та їх бізнес-процесами. Використання таких технологій забезпечує підвищення точності, адекватності та якості стратегічних рішень, що сприяє формуванню стійкої прибутковості підприємств у нестабільному ринковому середовищі. Водночас традиційні підходи до організації стратегічного управління втрачають ефективність через високий рівень невизначеності сучасного бізнес-середовища, особливо в аграрному секторі економіки. Це зумовлює необхідність інтеграції інноваційних інструментів ШІ у процеси стратегічного планування та управління.

Вирішення зазначеної проблеми може бути забезпечене завдяки використанню ШІ та його технологічних компонентів, зокрема штучних нейронних мереж (ШНМ), технологій машинного та глибинного навчання, інтелектуального аналізу великих даних, цифрових двійників підприємств (ЦДП), графів знань (ГЗ) та інших інноваційних інструментів. Застосування цих цифрових технологій створює можливості для ефективного аналізу, оцінювання, прогнозування та обґрунтування управлінських рішень на основі даних із використанням різноманітних алгоритмів. Фактично йдеться про перспективу формалізації стратегічного управління, а також алгоритмізації й автоматизації процесів генерації та відбору оптимальних стратегій - як окремих стратагем, так і комплексних стратегічних наборів на всіх рівнях управління підприємством. Те, що раніше вважалося практично недосяжним, нині стає реалістичним завданням завдяки інтеграції технологій ШІ.

Основними складовими ІТ-апгрейду стратегічного

менеджменту виступають:

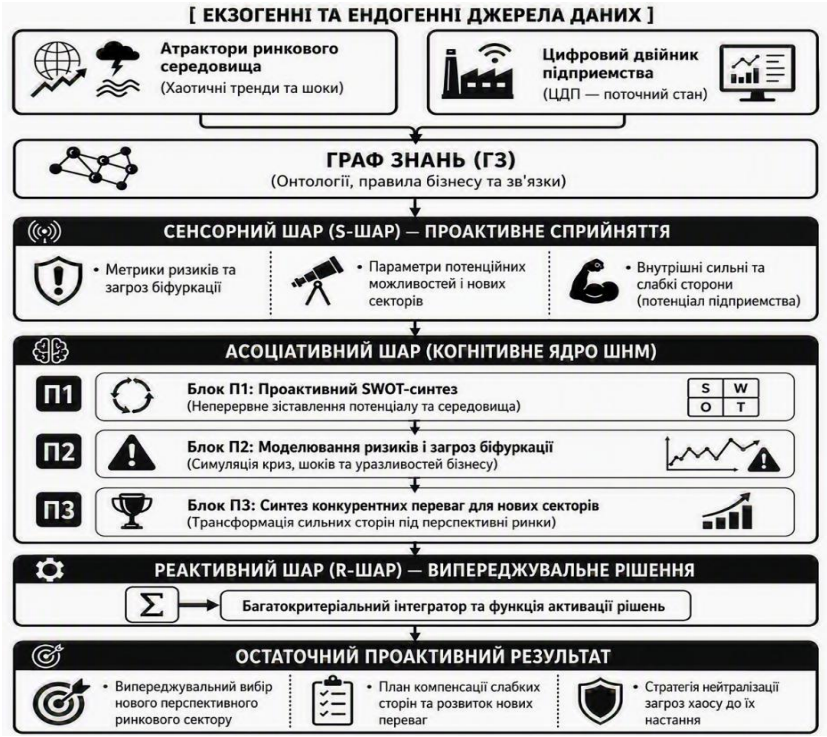
1. Цифрова трансформація: інтеграція новітніх цифрових технологій у корпоративну екосистему стратегічного управління, що створює основу для подальших змін.

2. Управління на основі даних із застосуванням ШІ**:** використання сучасних технологій ШІ - таких як ШНМ для моделювання складних нелінійних процесів, машинного навчання і глибинного аналізу великих даних, а також баз знань та графів знань для інтелектуального прогнозування. Це забезпечує прогнозну аналітику, генерацію альтернативних стратегічних сценаріїв та ухвалення управлінських рішень на основі об'єктивних масивів і потоків даних, а не лише на суб'єктивних експертних оцінках та інтуїції менеджменту.

3. Сценарне планування та регулярний перегляд цілей. Зокрема, застосування методології OKR (Objectives and Key Results) як сучасної рамкової системи встановлення цілей та управління ефективністю бізнесу.

У свою чергу, IT-апгрейд стратегічного управління забезпечує реалізацію ключових вимог, актуальних для сучасного підприємства, зокрема у питаннях: а) *гнучкості* (стратегічний Agility). Здатності підприємства оперативно змінювати курс та параметри розвитку без втрати загального стратегічного бачення й фундаментальних цінностей; б) *екосистемності.* Усвідомлення та позиціонування бізнесу як складової екосистеми, яка охоплює партнерів, клієнтів і конкурентів, що реалізується завдяки впровадженню ШНМ та інших інструментів цифрової інтеграції; в) *дотримання критеріїв ESG.* Інтеграції екологічних, соціальних та управлінських чинників у процеси формування й оцінювання стратегічного контексту діяльності підприємства, що відповідає стандартам сталого розвитку.

У результаті такого IT-апгрейду стратегічний менеджмент трансформується у безперервний процес, що забезпечує підприємству стійкість та стабільну прибутковість у довгостроковій перспективі. *На рис. 1 і 2* представлено модель архітектури системи управління підприємством та його бізнес-процесами, побудовану на основі відповідної ШНМ.

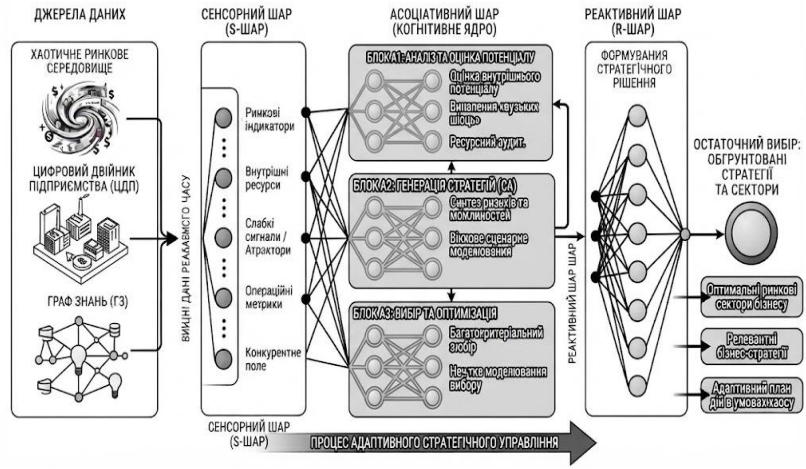



Джерело: концептуальну модель візуалізовано за допомогою генеративного ШІ (Gemini Canvas) на основі запропонованих авторами параметрів, конфігурацій та зав'язків компонент даної ШНМ

Рис.1. Модель організації системи управління підприємством у контурі функціонування відповідної ШНМ (структурно-логічна схема)

Фактично йдеться про модель організації управлінської системи у контурі функціонування ШНМ. Така архітектура реалізує концепцію «інтелектуального підприємства» (Intelligent Enterprise), у якій нейромережа інтегрована у саму структуру операційної та стратегічної архітектури підприємства, формуючи його «цифрову ДНК». Це означає, що ШНМ вбудовується не лише в операційні процеси, а пронизує стратегічний рівень - той шар, де ухвалюються рішення про довгостроковий розвиток, інвестиції, диверсифікацію та ризик-

менеджмент. ШІ стає співавтором стратегії.




Джерело: концептуальну модель візуалізовано за допомогою генеративного ШІ (Gemini Canvas) на основі запропонованих авторами параметрів, конфігурацій та зав'язків компонент даної ШНМ

Рис.2. Функціональна модель СУ підприємством на основі ШНМ в архітектурі перцептрона Розенблата

За посиланням https://share.gemini.google/KkXZS4jMWJJO ми також пропонуємо ознайомитись із інтерактивним симулятором «Асистента стратегічного аналізу та управління», в основу якого закладено розглянуту нами ШНМ. Цей симулятор змодельований за допомогою генеративного ШІ (Gemini Canvas) за заданими авторами параметрами. При цьому в БД та, відповідно, в ГЗ симулятора «інтелектуальної системи генерації стратегій та стратегічних рішень» на базі ШНМ початково закладено змістовну інформацію: а) про типові альтернативні стратегії (стратагеми) та стратегічні рішення для максимальної кількості опцій, які стосуються ключових питань функціонування та розвитку підприємства в стратегічному контексті на усіх ієрархічних рівнях його управління, тобто стратегічні альтернативи (СА) компонент стратегічних наборів (пакетів) підприємства; б) про методи і методики (алгоритми) їх ідентифікації за параметрами оцінки (характеристик) зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; в) про

критерії, методи, методики (алгоритми) вибору СА тощо, - яка представлена зокрема в джерелах [3;4].

Отже, можна зробити висновок, що впроваджена в саму структуру архітектури системи управління нейромережа стає внутрішнім «генетичним кодом» компанії. Вона задає незмінні правила алгоритмічної адаптації, завдяки яким підприємство на найглибшому рівні запрограмоване на постійне оновлення, самоорганізацію та виживання в умовах турбулентності.

**Список використаних джерел:**

1. Куцик, П., & Ковтун, О. (2026). Організація проактивних системи та процесу управління підприємством та його бізнес-ризиками на основі синергетичної моделі "ЦДП+ГЗ+ШНМ". *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3(24), 96-102. https://doi.org/10.32782/dees.24-14

2. Vudugula, S., Chebrolu, S. K., Bhuiyan, M., & Rozony, F. Z. (2023). Integrating artificial intelligence in strategic business decision-making: A systematic review of predictive models. International Journal of Scientific Interdisciplinary Research, 4(1), 1–26. https://doi.org/10.63125/s5 skge53

3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / О. І. Ковтун [перевидання]. – Львів : «Новий Світ-2000», 2025.– 426 с.

4. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]/ Ковтун О.І. - Львів: Видавництво ЛКА, 2008. – 424 с.

О. Кушніренко, д.е.н., проф.
*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна*

## БІЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ҐРУНТІВ В УКРАЇНІ

Стале землекористування є однією з важливих передумов забезпечення продовольчої безпеки, збереження природно-ресурсного потенціалу та довгострокової конкурентоспроможності АПК [1]. В умовах війни ці завдання набувають критичного значення внаслідок масштабного

порушення ґрунтового покриву, хімічного забруднення земель, деградації ґрунтових екосистем і втрати частини сільськогосподарських угідь [2]. Це обмежує можливості аграрного виробництва й формує довгострокові екологічні та економічні ризики, подолання яких потребує переходу від традиційних підходів рекультивації земель до ремедіації – комплексних технологій відновлення їхніх природних функцій, біологічної активності та продуктивності.

Подолання цього виклику пов'язано з розвитком українського інноваційного потенціалу, зокрема з впровадженням науково-технічних розробок установ НАН України у сфері мікробної біотехнології, біоремедіації та відновлення родючості ґрунтів. Їх практична реалізація створює передумови для формування національного ринку інноваційних біотехнологічних продуктів і послуг, зменшення залежності від імпортних технологічних рішень та розвитку нових форм взаємодії науки, держави й агробізнесу. Водночас перетворення результатів наукових досліджень на доступні для масштабного застосування технології потребує розроблення ефективних організаційно-економічних механізмів комерціалізації, залучення інвестицій і формування партнерських моделей їх промислового впровадження. Мова йде про технології прискореного відновлення ґрунтів, забруднених залишками вибухових речовин, нафтопродуктами, пестицидами та важкими металами. Вони поєднують безпечні мікробні біопрепарати, стимулювання аборигенної мікробіоти, рослини-фіторемедіанти та контрольні вимірювання.

Зокрема, унікальність науково-технічної розробки Інституту мікробіології і вірусології ім. Д. К. Заболотного НАН України полягає в тому, що продуктом є не окремий препарат, а керована система повернення землі до безпечного використання: діагностика ділянки, індивідуальна технологічна карта, комплект біопрепаратів, польове впровадження, моніторинг і верифікація результату. На відміну від світових виробників стандартизованих біопрепаратів, розробка адаптується до конкретного ґрунту, забруднювача й культури та спирається на досвід роботи із забрудненнями воєнного походження. Її основою є колекції мікроорганізмів Інституту (близько 9 тис. непатогенних штамів),

а ліцензування біофабрик дає змогу масштабуватися без будівництва власних потужностей.

Комерціалізація науково-технічної розробки Інституту мікробіології і вірусології ім. Д. К. Заболотного НАН України може здійснюватися за кількома сценаріями, що передбачають різний ступінь залучення наукової установи до виробничих процесів і взаємодії із замовниками. Перший сценарій ґрунтується на наданні комплексних послуг із біоремедіації ґрунтів за моделлю повного технологічного циклу, що охоплює діагностику забруднення, розроблення індивідуальної технологічної карти, підбір і застосування біопрепаратів, організацію польових робіт та моніторинг результативності. Альтернативним сценарієм є ліцензування виробництва біопрепаратів українськими біотехнологічними підприємствами зі збереженням розробниками прав на відповідні науково-технічні рішення та технологічне ноу-хау. Такий підхід дає змогу розширювати виробничі потужності без значних капіталовкладень у створення власної інфраструктури, забезпечуючи водночас надходження від ліцензійних платежів, роялті, технологічного супроводу та контролю якості продукції.

Перспективним напрямом масштабування бізнес-моделі є реалізація регіональних програм відновлення земель, що передбачає об’єднання наукових установ, органів державної влади, територіальних громад, аграрних підприємств і виробників біопрепаратів. У межах такого сценарію комерціалізація технології інтегрується з механізмами державного замовлення, цільового фінансування, міжнародної технічної допомоги та інвестиційного забезпечення проєктів. Окремі можливості формує вихід на ринок аграрних підприємств, зацікавлених у відновленні родючості ґрунтів, зменшенні залишкового пестицидного забруднення та переході до екологічно орієнтованих систем землеробства [3].

Отже, комерціалізація українських біотехнологій відновлення ґрунтів потребує формування гнучкої бізнес-моделі, що поєднує науково-технологічний супровід, ліцензування виробництва біопрепаратів і реалізацію проєктів біоремедіації на засадах партнерства науки, держави та бізнесу. Її впровадження сприятиме масштабуванню науково-технічних розробок,

залученню інвестицій у відновлення деградованих і забруднених земель, розвитку національного ринку біотехнологічних продуктів та екологічних послуг. В умовах воєнних руйнувань такий підхід створює передумови для поєднання економічної результативності інноваційної діяльності з досягненням суспільно значущих цілей щодо відновлення продуктивного потенціалу земельних ресурсів, забезпечення продовольчої безпеки та переходу до сталого землекористування.

**Список використаних джерел:**

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey, October–November 2024*. https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1743890/

2. United Nations Development Programme in Ukraine. (2025). *Soul of Soil*. https://www.undp.org/uk/ukraine/soul-of-soil-umac-2025

3. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. (2024, 22 липня). *Забруднення українських земель токсичними речовинами внаслідок бойових дій: триває напрацювання дорожньої карти шляхів вирішення проблеми*. https://mepr.gov.ua/zabrudnennya-ukrayinskyh-zemel-toksychnymy-rechovynamy-vnaslidok-bojovyh-dij-tryvaye-napratsyuvannya-dorozhnoyi-karty-shlyahiv-vyrishennya-problemy/

І. Лазебна, к.е.н., доцент,
*Державний торговельно-економічний університет,*
*М. Київ, Україна*

## ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ: ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

В умовах структурної трансформації та повоєнного відновлення економіки України ефективність державного регулювання економічних процесів дедалі більшою мірою визначається не лише традиційними інструментами (фіскальними, монетарними, адміністративними), а й якістю інституційного забезпечення інформаційно-комунікаційної

взаємодії між органами публічної влади, бізнесом та громадянським суспільством. Класичні моделі державного регулювання економіки, що спираються на прямі та непрямі методи впливу, потребують переосмислення з урахуванням зростаючої ролі інформаційних технологій, відкритих даних та цифрових комунікаційних платформ як самостійного інституційного ресурсу управління.

Інституційний механізм державного регулювання економіки традиційно розглядається як сукупність органів державної влади, нормативно-правових актів та процедур, що забезпечують реалізацію економічної політики держави. Водночас сучасний етап розвитку публічного управління характеризується формуванням нового структурного елемента цього механізму – інформаційно-комунікаційної інфраструктури, яка виконує щонайменше три функції: інформаційно-аналітичну (забезпечення органів державного регулювання актуальними даними про стан економічних процесів – статистична звітність, електронні реєстри, моніторингові системи); комунікаційну (забезпечення взаємодії між регуляторними інституціями, суб'єктами господарювання та громадськістю через офіційні цифрові канали, соціальні мережі, портали електронних послуг); контрольно-координаційну (забезпечення прозорості та підзвітності регуляторних рішень завдяки відкритим даним і цифровим механізмам громадського контролю).

Аналіз інституційної структури державного регулювання економіки України засвідчує, що інформаційно-комунікаційна складова наразі розпорошена між окремими органами (Міністерство економіки та довкілля України, Міністерство цифрової трансформації України, НІСД та ін.) і не завжди інтегрована у єдину систему прийняття управлінських рішень (Крушеніцький В. С., 2024). Це створює ризики інформаційної асиметрії, дублювання функцій та зниження оперативності регуляторного реагування, особливо в умовах кризових явищ.

Особливої актуальності інформаційно-комунікаційний аспект інституційного механізму набуває у контексті цифровізації державних реєстрів та електронних сервісів як інструменту зменшення трансакційних витрат для суб'єктів

господарювання (OECD, 2024); використання соціальних мереж та офіційних цифрових платформ органами влади для оперативного інформування бізнесу про зміни регуляторного середовища; розвитку відкритих даних як ресурсу для незалежного моніторингу ефективності державного регулювання з боку аналітичних центрів та громадянського суспільства (Кабінет Міністрів України, 2015; Була Р., 2025).

Інституційний механізм державного регулювання економічних процесів в Україні потребує системної інтеграції інформаційно-комунікаційної складової як повноцінного елемента регуляторної інфраструктури, а не допоміжного технічного інструменту. Перспективними напрямами вдосконалення є: формування єдиної міжвідомчої інформаційно-аналітичної платформи підтримки регуляторних рішень; законодавче закріплення стандартів відкритих даних у сфері державного регулювання економіки; розвиток офіційних комунікаційних каналів органів влади в соціальних мережах для підвищення прозорості та оперативності взаємодії з бізнес-середовищем. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню адаптивності та ефективності державного регулювання економіки України в умовах сучасних викликів.

**Список використаних джерел:**

1. *OECD. (2024).* Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf

2. *Була, Р. (2025). Роль відкритих даних у розвитку цифрової держави.* Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, (1(77)), 31–37. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-5

3. *Кабінет Міністрів України. (2015, 21 жовтня).* Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних (Постанова № 835). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-п

4. *Крушеніцький, В. С. (2024). Органи публічної влади як суб'єкти формування та реалізації політики національної безпеки в інформаційному просторі.* Наукові записки. Серія: Право, (17), 252–256. https://doi.org/10.36550/2522-9230-2024-17-252-256

В. Лопащук, аспірантка,
*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»,*
*м. Київ, Україна*

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Бібліометричний аналіз наукових досліджень з інноваційного менеджменту засвідчує розширення його предметного поля та появу нових тематичних напрямів, пов'язаних із цифровізацією, технологіями, екосистемами та новими організаційними формами [1]. Тому актуальним є узагальнення сучасних концепцій управління інноваційною діяльністю та визначення їх значення для розвитку підприємств.

Однією з провідних сучасних концепцій є цифрове управління інноваційною діяльністю. Її сутність полягає у використанні цифрових технологій для організації, координації та контролю всього інноваційного циклу — від пошуку ідей та аналізу потреб споживачів до розроблення, тестування, упровадження та масштабування інновацій. Цифровізація змінює не лише інструментарій інноваційного менеджменту, а й саму логіку організації інноваційного процесу. Дослідження показують, що стратегічне бачення цифровізації, інтеграція інформаційних технологій та їхня гнучкість позитивно впливають на інноваційні можливості організацій і результати інноваційної діяльності [2]. Водночас цифрова трансформація сприяє подоланню бар'єрів для інновацій, зокрема через підвищення ефективності управління та зниження окремих ресурсних обмежень [3].

Окремий напрям сучасного інноваційного менеджменту пов'язаний із використанням штучного інтелекту (ШІ). Штучний

інтелект здатний змінювати організацію інноваційної діяльності, оскільки дозволяє автоматизувати значну частину інформаційно-аналітичних операцій, здійснювати прогнозування та підтримувати процес генерування ідей [4]. Застосування ШІ охоплює практично весь цикл управління інноваціями. На етапі пошуку можливостей алгоритми можуть аналізувати великі масиви інформації про ринок, технології та поведінку споживачів. Під час генерування і відбору ідей ШІ може використовуватися для визначення перспективних напрямів та оцінювання потенційного попиту. На етапах розроблення і тестування цифрові інструменти сприяють моделюванню продуктів, прогнозуванню результатів та оптимізації ресурсів.

Важливе значення має також управління інноваціями на основі даних. Big Data дає змогу підприємствам отримувати більш глибоку інформацію про взаємодію цифрового та фізичного середовища, а розвиток відповідних динамічних здібностей допомагає використовувати ці дані для створення нових продуктів, послуг і рішень [5].

Ще одним важливим напрямом є концепція відкритих інновацій, відповідно до якої підприємство розглядається не як замкнута система створення інновацій, а як учасник мережі зовнішніх і внутрішніх партнерств. Джерелами інноваційних знань можуть бути університети, науково-дослідні установи, стартапи, постачальники, клієнти, конкуренти та інші стейкхолдери. Тому сучасна концепція відкритих інновацій передбачає не просто залучення зовнішніх учасників, а цілеспрямоване управління потоками знань між організацією та її зовнішнім середовищем. Саме якість управління такими взаємозв'язками значною мірою визначає результативність відкритої інноваційної моделі.

Подальшим розвитком відкритих інновацій є екосистемна концепція, відповідно до якої інновації створюються спільними зусиллями широкого кола взаємозалежних учасників. Підприємство в такій системі виступає не лише виробником інновацій, а й координатором взаємодії між різними суб'єктами. Особливого значення набувають цифрові інноваційні екосистеми, у межах яких технологічні платформи забезпечують

координацію взаємодії між різними суб'єктами.

Попри стрімке поширення цифрових технологій, центральним елементом інноваційної діяльності залишається людина. Тому сучасні концепції дедалі більше орієнтуються на людиноцентричне управління, розвиток творчого потенціалу працівників, організаційне навчання та формування культури інновацій.

Отже, сучасне управління інноваційною діяльністю характеризується переходом від лінійної моделі створення інновацій до комплексної, цифрової, мережевої та людиноцентричної системи. Основними сучасними концепціями є цифровий інноваційний менеджмент, управління на основі даних та штучного інтелекту, відкриті інновації, екосистемний підхід і людиноцентрична модель управління.

**References:**

1. Bonyadi Naeini A., Zamani M., Daim T. U., Sharma M., Yalcin H. Conceptual structure and perspectives on "innovation management": A bibliometric review. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 180. Article 122052. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.122052.

2. Vial V. et al. The impact of digitalisation vision and information technology on organisations' innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2021. Vol. 25, No. 2. P. 607–629. DOI: 10.1108/EJIM-10-2020-0423.

3. Haefner N., Wincent J., Parida V., Gassmann O. Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 162. Article 120392. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120392.

4. Bertello A., De Bernardi P., Ricciardi F. Open innovation: status quo and quo vadis – an analysis of a research field. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 633–683. DOI: 10.1007/s11846-023-00655-8.

5. Passiante G. (Ed.). *Digital Innovation Management: People, Process, Platforms and Policy*. Cham: Springer, 2025. DOI: 10.1007/978-3-031-80426-7.

О. Марценюк, к.е.н, доцент,
*Вінницький національний аграрний університет*
*м. Вінниця, Україна*

# ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТРАХОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: INSURTECH ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Сучасний страховий ринок перебуває під впливом масштабних цифрових трансформацій, що змінюють підходи до управління страховими компаніями, взаємодії з клієнтами та оцінювання ризиків. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних сервісів і мобільних платформ сприяв появі нового напряму розвитку страхового бізнесу — InsurTech (Insurance Technology). Цей напрям об'єднує цифрові рішення та інноваційні технології, спрямовані на підвищення ефективності страхового менеджменту, автоматизацію бізнес-процесів і створення нових страхових продуктів.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України питання ефективного страхового менеджменту набувають особливої актуальності. Страхові компанії змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати операційну діяльність, забезпечувати безперервність бізнес-процесів і підтримувати високий рівень якості обслуговування клієнтів. Саме тому впровадження InsurTech-рішень стає важливим чинником забезпечення організаційної стійкості та конкурентоспроможності страхових компаній.

Основною метою InsurTech є підвищення ефективності управління страховою діяльністю шляхом автоматизації операцій, скорочення витрат і покращення клієнтського досвіду.

Використання цифрових технологій дозволяє страховим компаніям перейти від традиційної моделі обслуговування до моделі, орієнтованої на швидкість, персоналізацію та прогнозування ризиків. Завдяки цьому менеджмент отримує можливість приймати управлінські рішення на основі актуальних даних у режимі реального часу.

До найбільш поширених технологій InsurTech належать:

– штучний інтелект (Artificial Intelligence) – використовується для аналізу страхових ризиків, автоматичного розрахунку страхових тарифів, виявлення шахрайства та підтримки клієнтів за допомогою чат-ботів;

– Big Data – забезпечує обробку великих масивів інформації про поведінку клієнтів, історію страхових випадків, фінансові показники та зовнішні ризики;

– Інтернет речей (IoT) – дає можливість отримувати інформацію з датчиків автомобілів, будівель чи медичних пристроїв для оцінювання ризику та формування індивідуальних страхових програм;

– Blockchain – підвищує прозорість страхових операцій, забезпечує захист даних і автоматичне виконання умов договорів за допомогою смартконтрактів;

– хмарні технології – забезпечують централізоване зберігання інформації, дистанційну роботу персоналу та швидкий доступ до цифрових сервісів.

Інтеграція зазначених технологій позитивно впливає на систему страхового менеджменту. Передусім автоматизуються процеси оформлення страхових договорів, оцінювання збитків та оброблення заяв клієнтів. Це дозволяє скоротити час прийняття рішень і зменшити адміністративні витрати компаній.

Важливою перевагою цифрових технологій є також підвищення якості ризик-менеджменту. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати ймовірність настання страхових подій, визначати групи підвищеного ризику та своєчасно коригувати страхову політику компанії. Це сприяє більш ефективному управлінню страховим портфелем і забезпечує фінансову стійкість страховика.

Крім цього, InsurTech сприяє боротьбі зі страховим шахрайством. Алгоритми штучного інтелекту аналізують нетипові моделі поведінки клієнтів, виявляють підозрілі операції та мінімізують фінансові втрати компаній. Автоматизація процесів перевірки документів і цифрова ідентифікація клієнтів також підвищують рівень безпеки страхових операцій.

Світовий страховий ринок демонструє стійку тенденцію до цифровізації страхових послуг. За останні роки значно зросли інвестиції у страхові технології, а InsurTech-компанії стали

важливими учасниками фінансової екосистеми. Інноваційні рішення впроваджуються як спеціалізованими стартапами, так і традиційними страховими компаніями, які модернізують власні бізнес-моделі. Основними напрямами розвитку є автоматизація процесів андеррайтингу, цифрове врегулювання страхових випадків, використання мобільних застосунків і розвиток моделей страхування «на вимогу» (on-demand insurance).

Проведене дослідження підтверджує, що інноваційні технології InsurTech є одним із ключових чинників підвищення ефективності сучасного страхового менеджменту. Цифрова трансформація страхового ринку змінює традиційні підходи до організації діяльності страхових компаній, сприяє автоматизації бізнес-процесів, удосконаленню системи управління ризиками та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Використання штучного інтелекту, Big Data, хмарних технологій, блокчейну та Інтернету речей дозволяє страховикам швидше обробляти інформацію, приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати витрати.

Отже, InsurTech слід розглядати не лише як сукупність окремих цифрових інструментів, а як стратегічний напрям розвитку страхового менеджменту, що забезпечує підвищення операційної ефективності, конкурентоспроможності та організаційної стійкості страхових компаній. Подальший розвиток і масштабування таких технологій стане важливою умовою модернізації страхового ринку України та його інтеграції до сучасного європейського цифрового фінансового простору.

**Список використаних джерел:**

1. Ковальчук І.В., Петренко О.П. Інноваційні технології у страхуванні: вплив на ефективність та конкурентоспроможність. *Економіка та управління*. 2023. № 3. С. 55-67. URL: https://doi.org/10.32782/ eu2023.03.55

2. Марценюк О.В., Руда О.Л., Бура В.І. Управління страховим бізнесом в умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 20. С. 189-198. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.189

3. «Форіншурер». Онлайн-журнал Ліги страхових організацій України. URL: https://forinsurer.com/

Д. Недоступ, здобувач ступеня доктора філософії,
*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,*
*м. Черкаси, Україна*
Д. Куценко, доктор філософії з менеджменту,
*Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,*
*м. Черкаси, Україна*

# ТРИВЕКТОРНІСТЬ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ

Аналіз фахової економічної літератури свідчить про те, що нині існує широке коло управлінських проблем, пов'язаних з діяльністю аграрних підприємств. Деякі з них є традиційними для суб'єктів господарської діяльності, що створені та функціонують з метою отримання прибутку: непослідовні управлінські рішення, дефіцит кадрів і кадрового резерву, низький рівень продуктивності праці персоналу та відсутність мотивації у колективі, брак інвестицій в оновлення обладнання та основних фондів, відсутність джерел для позикових фінансових ресурсів, дебіторська та кредиторська заборгованість, фрагментарність ризик-менеджменту та епізодичність управління фінансово-економічною безпекою, тощо. Водночас, окремі прогалини в управлінських системах є у більшій мірі характерними саме для аграрного бізнесу та його учасників, і чинять більший вплив на фінальні економічні результати. До прикладу, Кутузов Р. В., Дацюк-Томчук М. Б., та Власюк М. Ю. акцентують увагу на проблематиці стратегічного управління аграрними підприємствами та на необхідності розширення меж використання гнучкого менеджменту (проєктного підходу) під час розробки та реалізації стратегій розвитку аграрного бізнесу [2]. На необхідності перегляду підходів до інноваційного управління розвитком аграрних підприємств, які функціонують на сільських територіях, наголошує Матієнко В.М. [3]. Про важливість пошуку шляхів для підвищення рівня ефективності

управлінні конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства аграрного сектору пишуть у своїх публікаціях Євтушок О. В., Харченко Р. О. [4]. Також проблематика управління аграрними підприємствами криється у нездатності їх систем корпоративного менеджменту до швидкої адаптації у відповідь на виклики зовнішнього середовища [5] та у відсутності подекуди стратегічної візії щодо управління логістикою [6], яка у випадку з сільськогосподарською продукцією може обернутися економічною катастрофою для підприємства та його ділової репутації на ринку.

Вважаємо за доцільне окреслити три пріоритетні напрями проблематики управління сучасними аграрними підприємствами. Це: управління конкурентоспроможністю, управління якістю сільськогосподарської продукції та управління ризиками або ризикозахищеністю. Таким чином, слід висунути наукову гіпотезу про те, що економічна та господарська стійкість і розвиток аграрних підприємств в Україні визначаються станом на середину 2026 року синергетичним ефектом від досягнення успішних результатів управління у трьох взаємопов'язаних напрямах: у площині вдалої та об'єктивної постановки цілей та орієнтирів для довгострокової конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, у площині побудови комплексної системи менеджменту якості сільськогосподарської продукції та у площині створення гнучкого механізму забезпечення операційної ризикозахищеності корпоративних ресурсів підприємства та його нематеріальних цінностей.

В умовах необмеженого асортименту у більшості груп товарів, викликаного масштабною пропозицією сільськогосподарської продукції, яка імпортується з європейських країн, конкурентоспроможність середньостатистичного аграрного підприємства в Україні вже не може ґрунтуватися виключно на цінових чинниках або обсягах виробництва. Стратегічною конкурентною перевагою стає перехід від вирощування та переробки сировини до створення високотехнологічного продукту з високою питомою вагою доданої вартості, для якого необхідним є використання гнучких моделей бізнес процесів, розвиток кадрового

потенціалу суб'єкта господарювання та швидких реакцій топ-менеджменту на зміну споживчих вподобань і тенденцій попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках. У цей же час якість сільськогосподарської продукції стрімко перетворюється з суто технологічної характеристики виробництва у стратегічний орієнтир сталого розвитку бізнесу, фактор підтримання його резильєнтності в умовах невизначеності та загроз воєнного часу. Навіть за відсутності останніх діяльність аграрних підприємств підпорядкована природно-біологічній сезонності та погодним умовам. Тому інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему управління необхідна для того, аби перетворити ризикозахищеність компанії на додаткову конкурентну перевагу.

**Список використаних джерел:**


1. Кутузов, Р. В., Дацюк-Томчук, М. Б., & Власюк, М. Ю. (2024). Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами з врахуванням моделі стратегічної гнучкості. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка, 28, 34-43.
2. Матієнко, В. М. (2025). Організаційні засади формування інноваційного механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій. Журнал стратегічних економічних досліджень, (4), 16-26.
3. Євтушок, О. В., & Харченко, Р. О. (2025). Роль товарної політики в управлінні конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства аграрного сектору. Економічний вісник Причорномор'я, 8, 17-28.
4. Тугай, В. С. (2025). Динамічні здібності як основа адаптивного управління аграрними підприємствами. Економіка та підприємництво, 55, 70-82.
5. Ліщинська, І. П. (2026). Організаційно-економічне оцінювання ефективності стратегічного управління логістикою аграрних підприємств України на основі інтегративного підходу. Економіка і управління, 1, 129-137.

Б. Непрон, здобувач вищої освіти,
*Національний технічний університет України*
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*
*м. Київ, Україна*

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою мінливістю, невизначеністю та зростанням кількості ризиків, що впливають на стабільність функціонування підприємств. Для України ця проблема особливо актуальна через воєнні виклики, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів, кадрові зміни та необхідність швидкої перебудови бізнес-процесів. За таких умов традиційні моделі менеджменту не завжди забезпечують необхідну швидкість реакції, тому важливого значення набуває поєднання цифрової трансформації та Agile-менеджменту.

Організаційну стійкість можна визначити як здатність підприємства адаптуватися до змін, підтримувати критично важливі процеси та відновлювати діяльність після кризових подій. Цифрові технології сприяють швидшому обміну інформацією, дистанційній взаємодії, використанню даних у процесі прийняття управлінських рішень та оперативному переналаштуванню бізнес-процесів (Browder et al., 2024; Nielsen et al., 2023).

Для українського бізнесу цифрова трансформація має особливе значення. OECD (2024) розглядає цифрові технології як один із чинників підвищення стійкості підприємств та економічного відновлення України. При цьому цифровізацію не слід зводити лише до придбання програмного забезпечення. Вона передбачає зміну способу організації роботи, прийняття рішень та взаємодії між керівництвом, працівниками, клієнтами й партнерами.

Важливим доповненням цифрової трансформації є Agile-менеджмент. Його основою є короткі цикли планування, постійний зворотний зв’язок, гнучке визначення пріоритетів та

можливість швидкого коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підприємству діяти навіть за умов неповної інформації, перевіряти рішення невеликими кроками та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

До основних складових формування організаційної стійкості можна віднести постійний моніторинг середовища, швидку пріоритизацію завдань, цифрову координацію та організаційне навчання. Використання інформаційних систем, аналітичних панелей і автоматизованого збору даних скорочує час між появою проблеми та реакцією менеджменту. Водночас керівництво повинно визначати критичні процеси, які необхідно підтримувати насамперед, і ресурси, що можуть бути перерозподілені.

Цифрова координація також підвищує стійкість підприємства. Хмарні сервіси, корпоративні інформаційні системи, системи управління завданнями та засоби дистанційної комунікації зменшують залежність бізнес-процесів від конкретного місця роботи або окремих працівників. Після кожного циклу адаптації отриманий досвід доцільно закріплювати у вигляді оновлених процедур, баз знань та сценаріїв реагування.

Для практичного використання можна запропонувати п’ятиетапний контур управління стійкістю: виявлення ризиків → визначення пріоритетів → реалізація короткого циклу дій → цифровий контроль результатів → закріплення отриманого досвіду. Після завершення одного циклу підприємство може повторювати його з урахуванням нової інформації. Такий підхід поєднує стратегічну спрямованість з операційною гнучкістю.

Водночас українські підприємства стикаються з бар’єрами цифрової трансформації, серед яких нестача цифрових компетентностей, фінансові обмеження та різний рівень цифрової зрілості. Тому доцільним є поетапне впровадження цифрових інструментів, навчання персоналу, оцінювання результативності цифрових проєктів, забезпечення кібербезпеки та резервування критично важливих даних.

Отже, цифрова трансформація та Agile-менеджмент формують взаємодоповнювальний механізм підвищення організаційної стійкості. Цифрові технології забезпечують

швидкий доступ до інформації та підтримку управлінських рішень, а Agile-підходи створюють умови для гнучкого планування та оперативної адаптації. Для українських підприємств ключовим завданням є формування здатності швидко виявляти зміни, приймати обґрунтовані рішення та перебудовувати бізнес-процеси відповідно до нових умов.

**Список використаних джерел:**

1. Browder, R. E., Dwyer, S. M., & Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal, 18*(1), 128–164. https://doi.org/10.1002/sej.1483

2. Khurana, I., Dutta, D. K., & Singh Ghura, A. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research, 150*, 623–641. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048

3. Nielsen, J. A., Mathiassen, L., Benfeldt, O., Madsen, S., Haslam, C., & Penttinen, E. (2023). Organizational resilience and digital resources. *International Journal of Information Management, 73*, 102687. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102687

4. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

А. Нестеренко, аспірант,
*Полтавський державний аграрний Університет,*
*м. Полтава, Україна*

## СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ (AGILITY) ЯК ЯДРО ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ КРИЗИ

Для сучасного підприємства криза дедалі рідше має чіткий початок і завершення. Порушення в ланцюгах постачання ще не усунуті, а керівництво вже реагує на нові регуляторні вимоги, технологічний стрибок або втрату фахівців. На цьому фоні коротшає горизонт планування, швидше старіє інформація,

дорожчає управлінське зволікання. У Global Risks Report (2026) половина опитаних керівників і експертів охарактеризувала дворічну глобальну перспективу як турбулентну або штормову. За такої картини рішення доводиться готувати за неповних даних і переглядати ще до завершення реалізації.

Кадровий вимір змінюється не повільніше. Future of Jobs Report (2025) охопив понад тисячу роботодавців, які представляли більш як 14 млн працівників у 55 економіках. За їхніми оцінками, до 2030 р. оновляться 39 % ключових навичок, а 63 % роботодавців назвали дефіцит компетенцій головною перепоною для трансформації бізнесу. Для інноваційно орієнтованого підприємства це означає подвійне навантаження на керівника: утримувати поточну результативність і водночас переглядати технологічні рішення, склад команди та портфель проєктів.

Відповіддю на цю управлінську напругу є стратегічна гнучкість (або Agility). Y. Doz і M. Kosonen (2010) пов'язали її зі стратегічною чутливістю, єдністю керівництва та плинністю ресурсів. У практичному вимірі команда має вчасно помітити зсув, погодити реакцію й забезпечити її людьми, фінансуванням та технологіями. Теорія динамічних здатностей доповнює цю логіку розпізнаванням можливостей і загроз, використанням можливостей та реконфігурацією активів (Teece та ін., 2016). Дослідження Y. Doz (2020) також показує роль управлінських і кадрових практик у проходженні рішення від задуму до реалізації. Тут і виникає зв'язок із лідерським потенціалом: компетентність набуває ваги, коли допомагає своєчасно змінити пріоритети й організувати дію.

В таблиці 1 подано прояви стратегічної гнучкості у діяльності керівника.

Таблиця показує, що результат залежить від послідовного проходження всіх трьох ланок. Керівник може вчасно помітити зміну, однак тривале погодження залишить сигнал без належної відповіді. Навіть узгоджене рішення не буде реалізоване, якщо фінансування, фахівці або технологічні ресурси залишаться прив'язаними до попередніх пріоритетів. Стратегічна гнучкість проявляється у здатності підприємства швидко перевести отриману інформацію в погоджене рішення та забезпечити його необхідними ресурсами.

*Таблиця 1*

**Реалізація стратегічної гнучкості в управлінні інноваційними проєктами**

| Складова стратегічної гнучкості | Управлінська проблема | Дії керівника |
|---|---|---|
| Стратегічна чутливість | Результати тестування нового продукту не підтверджують очікуваного попиту; користувачі відмовляються від частини функцій; у пілотній серії виявлено недоліки. | Керівник зіставляє дані маркетингового підрозділу, команди розробників і служби роботи з клієнтами. Масштабування призупиняється до повторної перевірки ринкової та технологічної гіпотез. |
| Єдність керівництва | Підрозділ розробок потребує додаткового часу, маркетинг уже визначив дату запуску, виробництво не готове до нової специфікації, фінансовий підрозділ обмежує бюджет. | Керівник проводить спільний розгляд проєкту за участю розробників, виробництва, маркетингу та фінансів. Фіксуються узгоджений склад продукту, строк наступного випробування, граничний бюджет і відповідальна особа. |
| Плинність ресурсів | Перспективному проєкту бракує інженерів, часу на випробувальному обладнанні або доступу до даних, тоді як проєкт із непідтвердженою гіпотезою продовжує використовувати ці ресурси. | Керівник призупиняє наступний етап слабше обґрунтованого проєкту. Фахівці, частина бюджету, обладнання та доступ до даних тимчасово передаються команді, результати якої підтверджені випробуваннями. |

*Джерело: авторська конкретизація.*

**Список використаних джерел:**

1. Doz, Y. L. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review, 30*(1), 100693. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693
2. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning, 43*(2–3), 370–382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006
3. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review, 58*(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13
4. World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025.* https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/
5. World Economic Forum. (2026). *Global Risks Report 2026.* https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/

Х. Новак, студентка спеціальності D3 Менеджмент
(освітньо-професійна програма «Менеджмент»),
Н. Кривокульська, д.е.н., доцент, науковий керівник
*Західноукраїнський національний університет,*
*м. Тернопіль, Україна*

## МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сучасні організації працюють в умовах постійної зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Економічна нестабільність, цифрові трансформації, посилення конкуренції, зміни потреб споживачів, нормативно-правового середовища та інших умов діяльності зумовлюють необхідність своєчасного реагування на нові виклики. Саме стратегічний розвиток організації окреслює довгострокові орієнтири і спрямований на забезпечення адаптації організації до змін та впровадження необхідних змін.

Стратегічний розвиток слід розглядати як послідовний

процес трансформації структури та сутності функціонування організації, сфокусований на втіленні ключових стратегічних завдань, зміцненні її позицій та забезпеченні майбутнього функціонування. Зміни є невід'ємною складовою стратегічного розвитку, оскільки реалізація нових орієнтирів потребує відповідного коригування структури, процесів, технологій, ресурсного забезпечення та інших елементів діяльності організацій.

Управління змінами відображає повний цикл менеджменту організаційних трансформацій. О. Овсянюк-Бердадіна та В. Островерхов розглядають управління змінами як «комплексний процес, який змінює організаційне або функціональне забезпечення діяльності організації задля створення умов для її ефективної діяльності у мінливому ринковому середовищі» [1, с. 11]. Результативність змін значною мірою залежить не тільки від обґрунтованості управлінського рішення, а й від готовності працівників до його реалізації.

Необхідність змін може бути зумовлена багатьма чинниками. До зовнішніх чинників належать економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні, демографічні, екологічні та інші чинники. Внутрішні чинники пов'язані з цілями і завданнями організації, її структурою, ресурсним потенціалом, технологічними процесами, кадровим складом. Важливе значення має здатність організації своєчасно виявляти такі чинники та оцінювати їх потенційний вплив на стратегічні результати своєї діяльності.

Згідно з концепцією Дж. Коттера, процес трансформації підприємства складається з восьми послідовних етапів [2]. Цей підхід базується на усвідомленні невідкладності реформ, згуртуванні команди лідерів, розробці стратегічних орієнтирів та залученні персоналу. Важливими елементами моделі є ліквідація деструктивних чинників, демонстрація проміжних перемог, збереження динаміки перетворень та інтеграція нових корпоративних стандартів у практику діяльності організації.

Особливу роль у процесі змін відіграє людський чинник. Навіть економічно та організаційно обґрунтовані перетворення можуть не забезпечити очікуваного результату за відсутності

належної комунікації, залучення працівників і розуміння ними цілей змін. Тому в процесі управління змінами мають використовуватись ще й інформаційно-комунікаційні та кадрові інструменти. Важливим завданням менеджменту є формування розуміння необхідності змін, визначення ролі працівників у їх реалізації та забезпечення зворотного зв'язку. Більше того, «управління змінами в умовах воєнного часу характеризується значно ширшим переліком викликів, які потребують відповідного реагування. При цьому, ключовими викликами є саме особистісні світоглядні зміни працівників, які потребують відповідного корегування традиційних прийомів і підходів роботи з персоналом» [3].

Водночас, факт здійснення змін не свідчить про їх результативність. Саме оцінювання дозволяє порівнювати заплановані і фактичні результати, визначати відхилення та встановлювати причини їх виникнення. У контексті цього доцільним є використання системи показників, яка охоплює операційні, якісні, ресурсні, кадрові, фінансові та стратегічні результати, що дає змогу визначити, наскільки реалізовані заходи сприяли досягненню поставлених цілей.

Управління стратегічними змінами також передбачає необхідність узгодження короткострокових заходів із довгостроковими орієнтирами організації. Зміни не повинні здійснюватися ізольовано від загальної стратегії, оскільки окремі заходи щодо покращення діяльності можуть не забезпечити очікуваного стратегічного ефекту. Відповідно, механізм управління змінами має поєднувати стратегічне планування, організаційне і ресурсне забезпечення, комунікації, мотивацію, моніторинг та оцінювання результатів.

Управління змінами є важливою умовою забезпечення стратегічного розвитку організації. Його результативність визначається системністю управлінських дій, своєчасністю реагування на зміни середовища, обґрунтованістю управлінських рішень, залученням персоналу та наявністю чітких критеріїв оцінювання отриманих результатів.

Загалом, удосконалення управління змінами слід здійснювати через формування комплексного механізму, який забезпечуватиме взаємозв'язок між стратегічними цілями,

конкретними заходами, ресурсами, відповідальними особами та показниками результативності. Це створить передумови для більшої адаптивності організації та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

2. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. 1995. Vol. 73, No. 2. P. 59-67.

3. Климчук А. управління змінами в умовах воєнного часу: вибір моделей та підходів. *Development Service Industry Management*. 2025. № *1*. С. 249. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(34)

О. Панченко, к.е.н., доцент,
*Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна*

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Повномасштабне вторгнення докорінно змінило умови інноваційної діяльності українських підприємств. З одного боку, воно обмежує доступ до інвестицій і збільшує ризики: дослідники наголошують, що воєнний стан негативно впливає на здатність підприємств залучати інвестиції та реалізовувати інноваційні проєкти [1]. З іншого боку, без інновацій неможливо ані зберегти конкурентоспроможність, ані відновити виробничий потенціал. За оцінкою уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та ООН від березня 2023 р., потреби на відновлення й відбудову зросли до 411 млрд дол. США [2]. Тому пошук ефективних моделей управління інноваціями в умовах невизначеності є науково і

практично значущим.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств за одночасного впливу цифровізації та воєнних ризиків.

Стан інноваційної сфери країни зручно оцінювати за міжнародними індексами. За даними Глобального індексу інновацій (GII) 2025 р., Україна посідає 66-те місце серед 139 економік; за складником інноваційних ресурсів вона 80-та, а за результатами – 54-та [3]. У динаміці позиція країни змінилася так: 45-те місце у 2020 р., 57-ме у 2022 р., 60-те у 2024 р. і 66-те у 2025 р. [3]. Така різниця між входом і виходом свідчить, що підприємства та наукові колективи досягають результатів, кращих, ніж дозволяє наявне ресурсне й інституційне забезпечення. Водночас експерти WIPO відносять Україну до економік, які тривалий час перевершують очікування для свого рівня розвитку [3]. Отже, головне обмеження лежить у площині ресурсів, інвестицій та управлінських механізмів, а не креативного потенціалу.

Специфіку управління інноваціями у воєнний час досліджують Михайлик О.М., Бірак Є.В. [1] та Дергачова В.В., Васянович А.О. [4,с.119-124]. У роботі [1] як пріоритетні напрями інвестиційно-інноваційної діяльності обґрунтовано розробку нових технологій і продуктів, розвиток альтернативних ринків та мотивацію інвестування; у роботі [4,с.119-124] розглянуто управлінські аспекти цієї діяльності в умовах воєнного стану. З огляду на це, на практиці управління інноваціями змінюється за трьома напрямами:

1) скорочення горизонту планування: підприємства віддають перевагу проєктам із коротким періодом окупності та поетапним фінансуванням (за принципом «мінімально життєздатного продукту»), оскільки довгострокові прогнози ненадійні;

2) портфельний підхід: ризик розподіляють між інкрементальними інноваціями (оптимізація процесів, локалізація ланцюгів постачання) і невеликою кількістю проривних проєктів;

3) використання зовнішніх ресурсів: грантових і кредитних програм, державних гарантій, відкритих інновацій

(партнерства з університетами, стартапами та міжнародними компаніями). Держава підтримує інвестиційну діяльність компенсацією частини відсоткової ставки та кредитними гарантіями [2].

Цифрова трансформація виступає одночасно і об'єктом інновацій, і інструментом їх реалізації. У сучасних дослідженнях зазначено, що вона стає дедалі важливішою для успішної діяльності підприємств, причому виникають і нові тенденції, і нові виклики [5]. Взаємодію цифрової економіки з традиційними галузями (виробництвом, фінансами, охороною здоров'я, сільським господарством) та проблему інституціоналізації цифрових практик у цих секторах проаналізовано в [6]. Особливо важливі цифрові інновації для малого бізнесу, який має обмежені ресурси, але високу гнучкість [7]. Для управління інноваціями це означає, що цифрові інструменти (хмарні сервіси, аналітика даних, автоматизація процесів, цифрові платформи продажів) скорочують час і вартість виведення нового продукту на ринок та підвищують стійкість бізнесу до перебоїв у роботі.

На основі узагальнення наведених підходів пропонуємо для підприємства таку послідовність управління інноваційним розвитком у кризових умовах: 1. діагностика інноваційного потенціалу та ризиків з урахуванням безпекових обмежень; 2. формування портфеля інноваційних проєктів за критеріями окупності, ризику й стратегічної відповідності; 3. визначення джерел фінансування (власні кошти, гранти, кредити з державною підтримкою, міжнародна допомога); 4. цифрова підтримка впровадження (єдине інформаційне середовище, метрики результативності); 5. моніторинг і коригування портфеля щокварталу.

Інноваційна діяльність підприємств у воєнний час обмежена дефіцитом інвестицій і високими ризиками, проте залишається необхідною умовою відновлення. Динаміка GII 2020–2025 рр. свідчить про погіршення ресурсних умов за збереження відносно кращих результатів. Ефективне управління інноваціями має спиратися на короткі цикли планування, портфельний підхід, залучення зовнішніх ресурсів і цифрові інструменти. Перспективи подальших досліджень

пов'язані з розробкою кількісних критеріїв відбору інноваційних проєктів в умовах невизначеності.

**Список використаних джерел:**


1. Михайлик О.М., Бірак Є.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86.

2. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta.

3. WIPO. Global Innovation Index 2025: Ukraine. 2025. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf.

4. Дергачова В.В., Васянович А.О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 119–124. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.18

5. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29

6. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168

7. Іжевський П.Г., Самарічева Т.А., Кудельський В.Е. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78

Д. Парасій, аспірант,
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,*
*м. Чернівці, Україна*

# УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМИ ПРАКТИКАМИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЗА УМОВ ІНСТИТУЦІЙНОЇ НЕВІДПОВІДНОСТІ

Аграрний підприємець, який не може передбачити, як саме буде витлумачено ту чи іншу чинну вимогу, часто обирає рішення, що дозволяє не зірвати виробничий цикл: звертається до посередника, використовує неофіційний канал інформації або покладається на разову домовленість. Поточна стійкість тоді забезпечується не передбачуваністю загальних правил, а доступом до персоналізованих каналів координації. Таке рішення результативне сьогодні, разом із тим створює залежність, якщо його неможливо відтворити без усталеної мережі взаємин.

У країнах Центральної та Східної Європи така логіка адаптації формується на тлі інституційної нестабільності: підприємці менше покладаються на формальні інституції й частіше використовують довірчі мережі та прагматичні стратегії (Anand et al., 2025). Рутинізація таких реакцій здатна перетворити тимчасове рішення на фактично діюче правило. Таке розуміння адаптації спирається на двосторонній зв'язок між підприємницькою дією та інституційною невизначеністю (Bylund & McCaffrey, 2017), а також на залежність обходу формальних вимог від регуляторного управління й суб'єктивного тлумачення правил (Lucas et al., 2022). Для суб'єктів аграрного підприємництва сезонні та біологічні цикли, специфічність активів і залежність від процедур підтримки бізнесу підвищують ціну помилкового закріплення практики (Лопатинський & Парасій, 2025).

Управлінська оцінка має розмежовувати операційний результат адаптації та її інституційний наслідок. Перший виявляється у збереженні виробництва, виконанні зобов'язань або скороченні втрат. Другий показує, чи розширює адаптація передбачуваність взаємодії, чи лише перерозподіляє

невизначеність між учасниками мережі та тими, хто до неї не має доступу. Тому збереження діяльності не може бути єдиним критерієм доцільності адаптації.

Закритість адаптивної координації можна охарактеризувати такими ознаками: 1) залежність результату від привілейованого або персоналізованого посередництва; 2) асиметрія доступу до інформації про фактичне правозастосування; 3) неможливість відтворення практики порівнянним суб'єктом поза бізнес-мережею. Їх поєднання означає, що координація зменшує невизначеність для обмеженого кола учасників, зберігаючи її для інших. Неформальність сама собою не засвідчує закритість: загальнодоступне і відтворюване рішення може стабілізувати очікування до формального врегулювання певної ситуації.

Щоб розірвати контур відтворення інституційної залежності, доцільно:

- виявляти практики, що забезпечують короткострокову стійкість, але посилюють довгострокову інституційну залежність;
- розмежовувати продуктивну адаптацію, тимчасові реакції та рутинізовані обходи формальних правил;
- кодифікувати відкриті рішення й ініціювати їх галузеву (секторальну) стандартизацію або формальне визнання;
- запроваджувати інституційний моніторинг – систематичне відстеження розбіжностей між нормою та її застосуванням;
- взаємодіяти з галузевими об'єднаннями й регуляторами, передаючи інформацію про повторювані обходи як свідчення потреби в уточненні вимог.

Ці дії розподіляються між окремими рівнями управління. Так, суб'єкт підприємництва діагностує власні рішення й змінює внутрішні процедури; галузеве об'єднання узагальнює повторювані розбіжності та передає регулятору консолідований сигнал; регулятор уточнює вимоги, забезпечує однаковість правозастосування та формально визнає дієві форми координації. Такий розподіл відповідає багаторівневому характеру розвитку підприємництва на сільських територіях (Лопатинський та ін., 2021). Натомість посилення відповідальності суб'єктів підприємництва за недотримання

вимог без усунення самої вибірковості правозастосування підвищує вартість адаптації та витісняє координацію у закритіші мережі.

Отже, управління адаптивними практиками охоплює їх оперативний вибір, застосування й оцінювання наслідків їх закріплення. Рішення, що забезпечує поточну стійкість, слід перевіряти за трьома критеріями: чи підвищує воно передбачуваність взаємодії, чи є доступним для порівнянних суб'єктів і чи може бути відтворене без привілейованого посередництва. Межа між продуктивною адаптацією й інституційною залежністю проходить не між формальними та неформальними практиками, а між відкритою та закритою координацією. Саме це розрізнення, а не форма практики, має бути предметом стратегічного рішення.

**Список використаних джерел:**

1. Anand, A., Aydin, Š., Radević, I., & Knezović, E. (2025). Entrepreneurial uncertainty in Central and Eastern Europe: A synthesis and agenda. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 56*(12), 5–17. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.12.01

2. Bylund, P. L., & McCaffrey, M. (2017). A theory of entrepreneurship and institutional uncertainty. *Journal of Business Venturing, 32*(5), 461–475. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.006

3. Лопатинський, Ю. М., Кобеля, З. І., & Галицький, А. Е. (2021). Структурно-функціональні засади розвитку підприємництва на сільських територіях. *Економіка АПК, 28*(12), 65–73. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112065

4. Лопатинський, Ю. М., & Парасій, Д. С. (2025). Сучасні умови економічної невизначеності розвитку аграрного підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (20). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-12

5. Lucas, D. S., Fuller, C. S., & Packard, M. D. (2022). Made to be broken? A theory of regulatory governance and rule-breaking entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing, 37*(6), 106250. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106250

Ю. Подоляка,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти),
О. Баніт д.п.н., професор кафедри менеджменту,
*Київський національний економічний університет*
*імені Вадима Гетьмана,*
*м. Київ, Україна*

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах стрімкої цифрової трансформації бізнес-середовища класичне розуміння продуктивності бізнес-організації як простого співвідношення обсягу виробленої продукції до витрачених ресурсів дедалі більше поступається місцем комплексному, стратегічно орієнтованому трактуванню цієї категорії. Сучасні бізнес-організації функціонують у високодинамічному цифровому середовищі, де ключовою цінністю стає не лише обсяг випуску, а й швидкість адаптації, якість обслуговування клієнтів та цифрова стійкість підприємства.

Аналіз наукових праць засвідчує відсутність єдності поглядів дослідників щодо сутності категорії

«продуктивність бізнес-організації». Класична економічна теорія трактує продуктивність суто як виробниче співвідношення «випуск/ресурси», тоді як сучасні дослідники акцентують увагу на її стратегічному, адаптивному та цифровому вимірах, розглядаючи її як результат цілеспрямованого стратегічного управління, здатного гнучко реагувати на технологічні зміни в зовнішньому середовищі (Hrynko et al., 2023).

Ключовим драйвером такого переосмислення є цифрова трансформація бізнес-процесів, яка охоплює три послідовні рівні: оцифрування інформаційного середовища, якісну зміну бізнес-процесів через автоматизацію та перехід до нової цифрової бізнес-моделі (Andriiv, 2022). Практичний ефект цифровізації підтверджується конкретними економічними показниками: компанії, які впровадили цифрові технології,

досягають скорочення операційних витрат на 20–30% (Kolomoiets, 2024).

На основі узагальнення проаналізованих наукових підходів продуктивність бізнес-організації пропонується розглядати як інтегральний показник результативності діяльності підприємства — співвідношення досягнутих операційних, фінансових і клієнтських результатів до обсягу залучених матеріальних, трудових і цифрових ресурсів. Управління продуктивністю визначається як циклічний, безперервний процес планування, вимірювання, аналізу та коригування ключових показників результативності з використанням цифрових інструментів (ERP-систем, аналітики даних, штучного інтелекту), спрямований на досягнення стратегічних цілей організації. Система управління продуктивністю, своєю чергою, є сукупністю взаємопов'язаних елементів – суб'єктів управління, методів, інструментів, інформаційно-технологічного забезпечення та критерії оцінювання.

Важливим елементом сучасної системи управління продуктивністю є штучний інтелект: компанії, у яких AI впроваджено одразу в кількох функціональних напрямах, демонструють майже вдвічі вищу маржу прибутку та більш ніж у п'ять разів вищу трирічну рентабельність інвестованого капіталу порівняно з компаніями, що застосовують AI лише в окремих підрозділах (McKinsey & Company, 2026). Водночас ефективна цифрова трансформація передбачає не автоматизацію рутинних операцій, а перегляд стратегічних цілей, реструктуризацію процесів та модифікацію організаційної культури управління продуктивністю, у центрі якої залишається людський чинник (Kaida, 2025).

Практичну застосовність розглянутих теоретичних підходів підтверджує досвід вітчизняної енергопостачальної компанії YASNO (D.Solutions): у 2024 році її контакт-центри перевищили встановлені регулятором мінімальні стандарти обслуговування споживачів – показник доступності склав 98,6–98,8% за мінімально необхідних 90%, а показник Service Level – 75–85% за необхідних 75%, чого досягнуто завдяки модернізації контакт-центру та переведенню клієнтів на

цифрові канали комунікації (YASNO, 2025).

Таким чином, сутність управління продуктивністю бізнес-організації в сучасних умовах полягає у цілеспрямованому, безперервному цифровому та стратегічному керуванні результативністю діяльності підприємства, а подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення такої системи для конкретних бізнес-організацій сервісного сектору.

**Список використаних джерел:**


1. Андріїв, Н. М. (2022). Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. Ефективна економіка, (4). https://doi.org/10.32702/2307-2105-
2. 2022.4.79
3. Гринько, Т. В., Гвініашвілі, Т. З., & Каліберда, М. С. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство, (50). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71
4. Кайда, І. Ф. (2025). Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. Економіка та суспільство, (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103
5. Коломоєць, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки, 4(51), 72–80. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10
6. McKinsey & Company. (2026). Putting AI to work: The operational excellence imperative. McKinsey Insights. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/putting-ai-to-work-the-operational-excellence-imperative
7. YASNO. (2025). Контакт-центр YASNO покращив рівень доступності та Service level для клієнтів у 2024 році. https://yasno.com.ua/news/b2c_news/contact_centr_202 4

І. Ракута, здобувачка магістерського рівня вищої освіти,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*
Н. Коваль, к.е.н., доцент, науковий керівник
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

# AGROTECH-ТЕХНОЛОГІЇ ТА МАРКЕТИНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Сучасне сільське господарство потребує високого рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, а ринок сервісного обслуговування сільськогосподарської техніки має значний потенціал зростання [1]. Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030 року визначає AgroTech пріоритетною галуззю [1]; воєнні втрати аграрного сектору зумовлюють потребу цифрової модернізації як інструменту відновлення [1; 6]; євроінтеграційні вимоги до якості й простежуваності продукції неможливі без цифровізації обліку, логістики та маркетингу [3].

AgroTech – напрям, який допоможе Україні інтегрувати технологічні рішення у стратегічно важливі сектори економіки [1; 4]. Виділено п’ять ключових можливостей: зміцнення позицій на глобальному ринку (перехід від експорту сировини до інноваційної продукції з високою цінністю); відновлення земель (дрони для моніторингу та розмінування); стійкість до кліматичних змін (цифрове управління водними ресурсами); модернізація тваринництва (рослинні альтернативи м’ясної продукції); подолання дефіциту кадрів (автоматизація і роботизація) [1; 5].

Повномасштабне вторгнення завдало сектору значних втрат: знищено понад 18 тис. тракторів, втрачено 19,5 % потужностей зерносховищ (без окупованих територій), запаси добрив і пального; тваринництво втратило 238 тис. голів ВРХ, 544 тис. свиней, 131 тис. овець і кіз та майже 13 млн голів птиці [1]. Непрямі втрати відчувають фермери по всій країні: скорочення виробництва за 2022–2023 рр. оцінюється у 48,6 млн т зернових і 8,7 млн т соняшнику, втрати у виробництві молока – у $2,9 млрд

із $5,6 млрд загальних непрямих втрат за три роки [1; 6].

Світові тенденції засвідчують стійке зростання попиту на агротехнологічні рішення, тоді як український сегмент залишається недоінвестованим (табл. 1). Україна вже демонструє AgroTech-розробки, однак має вжити заходів для їх масштабування [1].

*Таблиця 1*

**Ключові показники розвитку світового та українського ринків AgroTech**

| Показник | Значення та динаміка |
|---|---|
| Світовий ринок агротехнологій | зростання з 15 млрд дол. США (2022 р.) до 33 млрд дол. США (2027 р., прогноз) |
| Фінансування аграрних технологій у світі | понад 53 млрд дол. США у 2017–2021 рр. (зростання більш ніж утричі) |
| Ринок штучного інтелекту в сільському господарстві | 2,08 млрд дол. США (2024 р.) – 5,76 млрд дол. США(2029 р.); CAGR 22,55 % |
| Ринок точного землеробства | 13,11 млрд дол. США (2024 р.) – 23,84 млрд дол. США (2029 р.); CAGR 12,70 % |
| Виручка аграрного сектору України (2024 р.) | майже 24,7 млрд дол США – другий показник за всю історію країни |
| Внесок AgroTech у ВВП України (2023 р.) | приблизно 3 % |
| Щорічні інвестиції в український AgroTech | приблизно 4 млн дол. США – суттєво менше за світові показники |
| Технологічні рішення DroneUA | використовуються більш ніж на 4 млн га посівних площ |

*Джерело: узагальнено автором за [1; 5].*

Основними викликами просування є: обмеженість бюджетів у воєнний період; низька цифрова зрілість малих і середніх виробників; комунікація інноваційної цінності (дрони, GPS-навігація, ШІ-аналітика) для консервативної аудиторії; розвиток сервісного обслуговування техніки [1; 3; 6]. Особливе значення має інтеграція маркетингу з обліковою системою: управлінський

облік маркетингової діяльності уможливлює оцінювання ефективності каналів просування [4; 6], а методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств агропродовольчої сфери – моніторинг віддачі інвестицій у технології [2; 6].

Отже, ефективне просування агропродукції та AgroTech-рішень потребує поєднання цифрових комунікацій, розвитку сервісного обслуговування та інтеграції маркетингу з управлінським обліком.

**Список використаних джерел.**

1. Коваль Н. І. AgroTech і маркетинг: інновації та виклики просування в аграрному секторі: доповідь. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні напрями соціально-економічного розвитку АПК України в умовах євроінтеграції» (Вінниця, 29–30 травня 2025 р.).* Вінниця: ВНАУ, 2025.

2. Бреус С. В., Хомич С. В. Цифровізація аграрного виробництва як інструмент зміцнення конкурентного потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 23. С. 91–96.

3. Максименко Д. В., Токар І. В. Цифрова трансформація аграрного сектору України: вплив на інвестиційну привабливість. *Підприємництво та інновації.* 2025. URL: https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/879 (дата звернення: 20.09.2026).

4. Пепчук С. Використання маркетингових комунікацій у просуванні аграрної продукції в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка і суспільство*. 2026. № 29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8121 (дата звернення: 20.09.2026).

5. Кононенко О. А. Методичні підходи до оцінювання та прогнозування економічної ефективності підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Т. 10, № 3. С. 299–303.

6. Мищенко О., Пономаренко Ю. Сучасні інноваційно-інтенсивні технології у розвитку аграрного сектору України. *Scientific Progress & Innovations*. 2025. URL: https://journals.pdau.edu.ua/visnyk/article/view/2121 (дата звернення: 20.09.2026).

М. Скрипник, аспірант,
*ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права»,*
*м. Миколаїв, Україна*

# ФАКТОРИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємство функціонує в умовах динамічного та складного середовища. Відтак невизначеність стає не окремим ризиковим фактором, а постійною характеристикою стратегічного середовища. Особливо актуальною ця проблема є для українських підприємств, які одночасно стикаються з наслідками повномасштабної війни, макроекономічною нестабільністю, змінами регуляторного середовища, дефіцитом ресурсів, міграцією трудових ресурсів та необхідністю швидкого відновлення виробничого потенціалу [4; 5].

Невизначеність у стратегічному менеджменті доцільно розглядати як стан недостатності або неповноти інформації щодо майбутніх умов функціонування підприємства, можливих змін зовнішнього середовища та наслідків управлінських рішень. Для її аналізу можуть застосовуватися, зокрема, нечітко-множинні та інтервальні методи моделювання [1]. Фактори невизначеності доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори виникають поза межами безпосереднього контролю підприємства, тоді як внутрішні пов’язані з особливостями його ресурсів, організаційної структури, системи управління та здатності реагувати на зміни.

Одним із найбільш вагомих зовнішніх факторів є економічна невизначеність. Зміни темпів економічного зростання, інфляції, валютних курсів, процентних ставок, рівня платоспроможного попиту та вартості ресурсів безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. Нестабільність економічних параметрів ускладнює прогнозування доходів, витрат, інвестиційної потреби та окупності стратегічних проєктів. У таких умовах підприємство змушене формувати не один прогноз розвитку, а декілька альтернативних сценаріїв.

Другим важливим фактором є політична та геополітична невизначеність. Політичні рішення, зміна державної політики,

міжнародні конфлікти, торговельні обмеження, санкції та трансформація зовнішньоекономічних зв'язків можуть істотно змінювати умови функціонування підприємств. Дослідження стратегій розвитку підприємств в умовах нестабільності наголошує, що вибір стратегічних альтернатив має враховувати рівень ризикованості зовнішнього середовища та доступний ресурсний потенціал [4].

Третім фактором виступає технологічна невизначеність. Прискорення цифровізації, розвиток штучного інтелекту, автоматизації, роботизації та аналітики великих даних змінюють традиційні бізнес-моделі й конкурентні переваги. Саме тому стратегічний менеджмент має забезпечувати баланс між технологічними інвестиціями та збереженням фінансової гнучкості [3].

Значний вплив має ринкова невизначеність, яка проявляється у зміні попиту, споживчих переваг, структури ринку тощо. Окрему групу становить логістична невизначеність. Дослідження стратегічного планування зазначають, що саме воєнні дії, пандемія та порушення логістичних ланцюгів стали важливими джерелами турбулентності бізнес-середовища [5].

Ще одним фактором є соціально-демографічна невизначеність. Зміни чисельності та структури населення, трудова міграція, дефіцит кваліфікованих працівників впливають на можливості підприємства формувати людський капітал. У VUCA-середовищі ефективність стратегічного управління визначається здатністю організації поєднувати технологічні інновації, розвиток персоналу та принципи сталого розвитку [3]. Важливим джерелом невизначеності є також регуляторний фактор. Особливо складною є ситуація, коли підприємство реалізує довгостроковий інвестиційний проєкт, а регуляторні умови протягом його реалізації змінюються.

Значну роль відіграють також внутрішні фактори, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, недостатня якість управлінської інформації, недосконалість організаційної структури, низька швидкість прийняття рішень, дефіцит компетентностей та опір змінам. Особливо небезпечною є інформаційна невизначеність. Стратегічні рішення приймаються на основі інформації про ринки, конкурентів,

споживачів, технології та фінансові перспективи. Саме тому сучасні методи моделювання невизначеності передбачають використання інтервальних оцінок і нечітких моделей, які дають можливість працювати з неповними та неточними даними [1].

Важливим внутрішнім фактором є обмеженість ресурсів. Надмірна концентрація ресурсів на одному стратегічному напрямі підвищує залежність підприємства від конкретного сценарію розвитку подій. Окремо слід виділити організаційну негнучкість. Натомість гнучкі організаційні структури забезпечують швидше коригування стратегічних пріоритетів. Концепція VUCA передбачає саме таку адаптивність та інтеграцію сучасних управлінських підходів [3].

Повністю усунути невизначеність неможливо, тому завдання стратегічного менеджменту полягає у формуванні адаптивної системи управління, здатної своєчасно виявляти зміни та мінімізувати їх негативний вплив.

**References:**


1. Коцюба О. С. Новітні теоретичні підходи до моделювання невизначеності в управлінні підприємством: історичний, концептуальний та інструментальний аспекти. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 48. С. 96–113. DOI: 10.33111/sedu.2021.48.096.113.
2. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2022. № 1. С. 30–37. DOI: 10.32782/2311-844X/2022-1-4.
3. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 452–457. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-68.
4. Швиданенко Г., Швиданенко Г. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 6. С. 146–153. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-6-20.
5. Акулюшина М., Лук'янчук О., Адирова Т. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-119.

А. Соколова, магістр,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ РИНКУ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграційний вектор розвитку України формує нові інституційні, економічні та конкурентні умови функціонування аграрного сектору. Особливої актуальності ці процеси набувають для ринку овочевої продукції, який характеризується сезонністю виробництва, значною територіальною диференціацією, високою часткою дрібних товаровиробників, обмеженими можливостями тривалого зберігання окремих видів продукції, залежністю від логістичної та торговельної інфраструктури. Водночас інтеграція до європейського економічного простору посилює вимоги до якості та безпечності продукції, простежуваності її походження, стандартизації виробництва, екологічності, ресурсоефективності та організації збуту.

За таких умов розвиток ринку овочевої продукції потребує формування економічних механізмів, здатних забезпечити узгодження економічних інтересів виробників, переробних підприємств, торговельних структур, споживачів і держави. Трансформація аграрного сектору відповідно до європейських принципів має передбачати не лише розширення доступу до ринків, а й структурну модернізацію виробництва, розвиток конкурентного середовища, інновацій, кооперації та сучасної ринкової інфраструктури [1; 2].

Економічний механізм розвитку ринку овочевої продукції пропонується розглядати як систему взаємопов'язаних економічних методів, інструментів, важелів та інституційних форм взаємодії суб'єктів ринку, спрямованих на забезпечення збалансованості попиту і пропозиції, економічної мотивації товаровиробників, ефективного товароруху, підвищення конкурентоспроможності продукції та адаптації ринкових відносин до вимог європейського економічного простору.

Специфіка овочевого ринку визначає необхідність системного поєднання ринкового саморегулювання та інституційного впливу. Значна залежність пропозиції від природно-кліматичних умов і сезонності, цінова волатильність, втрати під час зберігання та транспортування, нерівномірність розвитку логістичної інфраструктури обмежують можливості забезпечення ринкової рівноваги виключно ціновим механізмом. Відповідно, економічні механізми мають одночасно виконувати регулюючу, стимулюючу, розподільчу, координаційну, адаптаційну та інформаційну функції.

Концептуально доцільно виділити декілька взаємопов'язаних складових такого механізму. Ринково-цінова складова забезпечує формування економічно обґрунтованих цінових пропорцій, конкурентного середовища та ринкових сигналів для виробників. В умовах нестабільності особливого значення набуває інформаційна прозорість ринку, що зменшує асиметрію інформації між виробником, посередником і покупцем та створює передумови для прийняття обґрунтованих господарських рішень.

Фінансово-інвестиційна складова має забезпечувати доступ суб'єктів ринку до кредитних, інвестиційних, грантових та страхових інструментів. Особливої уваги потребують інвестиції у сховища, сортувальні й пакувальні лінії, переробні потужності, енергоефективні технології та цифрові системи управління. Модернізація матеріально-технічної бази сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й скороченню післязбиральних втрат та збільшенню частки продукції з вищою доданою вартістю [2; 3].

Інфраструктурно-логістична складова передбачає розвиток сучасних овочесховищ, холодильних потужностей, сортувально-пакувальних центрів, оптових ринків, логістичних центрів та ефективних каналів розподілу. Її функціональне призначення полягає у скороченні трансакційних і логістичних витрат, збереженні якості продукції, вирівнюванні сезонних коливань пропозиції та підвищенні доступності організованих каналів збуту для товаровиробників.

Важливим напрямом є розвиток організаційно-кооперaційного механізму. Фрагментованість виробництва

обмежує переговорні можливості дрібних і середніх товаровиробників у відносинах із торговельними мережами, переробними підприємствами та експортними контрагентами. Кооперація дає можливість консолідувати товарні партії, спільно використовувати інфраструктуру, стандартизувати якість, знижувати витрати та покращувати доступ до організованих ринків [3; 4].

Євроінтеграція посилює роль інституційно-регуляторної складової. Її зміст пов'язаний із поступовою адаптацією виробництва та товароруху до європейських вимог щодо безпечності харчових продуктів, простежуваності, фітосанітарного контролю, екологічних параметрів та відповідальності операторів ринку. Відповідність таким вимогам доцільно розглядати не лише як додаткові витрати, а й як економічну передумову розширення доступу до більш організованих і вимогливих сегментів ринку.

Окремою складовою має бути інноваційно-цифровий механізм. Використання цифрового моніторингу виробництва, електронних торговельних платформ, інформаційних систем управління запасами, прогнозування попиту та аналітики цін сприяє зниженню інформаційної асиметрії та прискоренню ринкової взаємодії. Цифровізація має інтегрувати виробничі й ринкові дані та створювати інформаційне підґрунтя для узгодження обсягів виробництва з параметрами попиту [3].

Отже, формування економічних механізмів розвитку ринку овочевої продукції пропонується здійснювати за концептуальною логікою: «ринкові та євроінтеграційні детермінанти → оцінювання стану й диспропорцій ринку → економічні інтереси його суб'єктів → вибір інструментів регулювання і стимулювання → розвиток інфраструктури та кооперації → інноваційно-цифрова модернізація → адаптація до вимог ЄС → оцінювання результативності → коригування механізму».

**Список використаних джерел:**

1. Логоша Р.В., Прилуцький А.М., Кубай О.Г., Кричковський В.Ю. Теоретико-методологічне та емпіричне обґрунтування державної політики регулювання ринку овочевої

продукції в умовах євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2025. № 3 (73). С. 161–186. http://doi.org/10.37128/2411-4413-2025-3-10

2. Маркетингове дослідження ринку овочевої продукції в Україні: монографія / Р.В. Логоша, К.В. Мазур, В.Ю. Кричковський. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2021. – 344 с.

3. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С. 12–18. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2

О. Соріна, к.е.н., доцент,
В. Анципірович, студентка,
*Національний Університет «Запорізька політехніка»,*
*м. Запоріжжя, Україна*

## AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Глобальні економічні виклики змушують бізнес будь-якої специфіки – від агросектору до фінансових та страхових установ – кардинально змінювати системи управління, де саме впровадження Agile-менеджменту стає головним інструментом для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Agile-менеджмент – це особливий підхід до керування проєктами, який має на меті підвищення гнучкості, ефективності та відповідності продукту заявленим вимогам. Agile-менеджмент спрямовано на формування продукту, що відповідає реальним потребам користувачів, і дає змогу швидко пристосовуватися до змін у вимогах чи стратегії.

Історія розвитку Agile-менеджменту бере свій початок з 2001 року, коли експерти в галузі розробки програмного забезпечення згуртувалися для створення Маніфесту Agile. [3].

Якщо класичною сферою застосування Agile тривалий час залишалася ІТ-галузь (розробка ПЗ, створення веб-сервісів та

мобільних додатків), то сьогодні гнучкі методики активно інтегруються у нові високодинамічні сектори економіки:

- Фінансовий сектор та страхування: розробка цифрових страхових продуктів, автоматизація андеррайтингу, онлайн-врегулювання збитків.
- Маркетинг: запуск коротких тестових кампаній замість громіздких річних медіа-планів.
- Управління ланцюгами постачання та логістика: оперативна зміна маршрутів в умовах криз.
- Агропродовольча сфера: адаптивне управління ризиками посівних кампаній, диверсифікація каналів збуту та агрострахування [4.5].

Застосування принципів Agile у бізнес-процесах дає потужні стратегічні переваги, але водночас супроводжується специфічними операційними ризиками:

| Переваги | Недоліки та ризики |
|---|---|
| Висока швидкість реакції на ринкові та регуляторні зміни | Психологічний опір персоналу та корпоративної культури зміні звичної ієрархічної структури. |
| Зменшення фінансових ризиків завдяки попередньому тестуванню MVP (мінімально життєздатного продукту). | Потреба у високому рівні кваліфікації, самодисципліни та самоорганізації команд. |
| Оптимізація клієнтського досвіду на основі швидкого зворотного зв'язку. | Ризик конфлікту з жорсткими регуляторними нормами. |

Статистика останніх років підтверджує ефективність Agile у різних галузях: методологія підходить більшості компаній у динамічному середовищі, забезпечуючи тісну співпрацю команди із замовником та прийняття оптимальних рішень щодо розвитку продукту [1,2].

Отже, інтеграція Agile-менеджменту забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства завдяки гнучкій адаптації до ризиків та покращенню клієнтського досвіду.

**Список використаних джерел:**

1. Digital.ai. (2024). *18th annual State of Agile report*. https://www.meriroos.ee/Stuff/Digital-ai-18th-State-of-Agile.pdf
2. Hygger. (б. д.). *Why Agile is so popular in project management world*. https://hygger.io/blog/why-agile-is-sopopular-in-project-management/
3. Ілляшенко, Н. С. (2009). Методичний підхід щодо обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проектів. *Механізм регулювання економіки*, (1), 184–193.
4. Сергієнко, С. (2024, 23 квітня). Інтегральне оцінювання інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств. В *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 690–692). Київський національний університет технологій та дизайну.
5. Якимчук, В. С., & Носовець, О. К. (2018). *Засоби планування та реалізації IT проєктів* [Навчальний посібник]. КПІ ім. Ігоря Сікорського.

В. Сьомченко, к.е.н., доцент,
О. Боровіков, здобувач третього рівня вищої освіти,
*Запорізький національний університет,*
*м. Запоріжжя, Україна*

## УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Функціонування промислових підприємств у післявоєнний період буде пов’язане з необхідністю відновлення виробничих потужностей, налагодження порушених ланцюгів постачання, пошуку нових ринків збуту та джерел фінансування. Одночасно підприємства працюватимуть в умовах обмеженості фінансових ресурсів, зростання потреби в матеріальних запасах і необхідності підтримання платоспроможності. За таких обставин управління оборотними засобами набуває особливого значення, оскільки від

їх складу, структури та швидкості обороту значною мірою залежить безперервність господарської діяльності.

Оборотні засоби забезпечують поточну діяльність підприємства та перебувають у постійному русі, переходячи з грошової форми у виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію, дебіторську заборгованість і знову в грошові кошти. Тривалість такого обороту безпосередньо впливає на потребу підприємства у фінансових ресурсах. Прискорення оборотності сприяє вивільненню коштів та підвищенню ефективності їх використання, що особливо важливо для промислових підприємств в умовах ресурсних обмежень [1].

Саме тому в післявоєнний період управління оборотними засобами необхідно розглядати у взаємозв'язку зі стійкістю підприємства. Відновлення виробництва потребуватиме формування достатніх запасів сировини й матеріалів, однак їх надмірне накопичення може призвести до вилучення значної частини фінансових ресурсів з обороту. З іншого боку, недостатність запасів створює ризики простоїв та невиконання виробничих програм. У цьому проявляється необхідність пошуку такого співвідношення між окремими елементами оборотних засобів, яке забезпечуватиме безперервність виробництва без надмірного фінансового навантаження.

Поряд із запасами важливе місце в управлінні оборотними засобами посідає дебіторська заборгованість. У нестабільному економічному середовищі збільшення строків розрахунків із покупцями може негативно впливати на грошові потоки підприємства та його здатність своєчасно виконувати власні зобов'язання. Тому управління дебіторською заборгованістю пов'язане не лише з контролем її загального обсягу, а й з оцінкою строків погашення, платоспроможності контрагентів та ризику виникнення прострочених боргів.

Взаємозв'язок між оборотними засобами та стійкістю підприємства найбільш чітко проявляється через ліквідність і платоспроможність. Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства стабільно функціонувати, виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати необхідний рівень ліквідності навіть під впливом зовнішніх і внутрішніх змін [2]. У післявоєнній економіці значення цих характеристик

посилюватиметься, оскільки відновлення підприємств відбуватиметься за високої потреби у фінансових ресурсах та збереження значної кількості економічних ризиків.

За таких умов традиційні підходи до управління оборотними засобами потребуватимуть адаптації до нових умов господарювання. Фінансові стратегії підприємств у період відновлення мають враховувати необхідність підтримання ліквідності, управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості [3]. У частині оборотних засобів це пов'язано з постійним контролем їх структури, прискоренням оборотності, оптимізацією запасів, скороченням необґрунтованої дебіторської заборгованості та узгодженням строків надходження і використання грошових коштів.

Водночас управління оборотними засобами не може обмежуватися реагуванням на вже сформовані проблеми. Для промислового підприємства важливого значення набуває прогнозування потреби в оборотних ресурсах з урахуванням запланованих обсягів виробництва, умов постачання та реалізації продукції. Це дозволяє заздалегідь визначати можливий дефіцит коштів, оцінювати потребу в додатковому фінансуванні та коригувати структуру оборотних засобів відповідно до змін господарського середовища.

Таким чином, у післявоєнний період управління оборотними засобами стає одним із важливих елементів забезпечення стійкості промислових підприємств. Раціональне формування запасів, контроль дебіторської заборгованості, підтримання необхідного обсягу грошових коштів та прискорення оборотності сприяють збереженню ліквідності й безперервності виробничої діяльності. Поєднання поточного управління оборотними засобами з прогнозуванням потреби в них створює основу для адаптації промислових підприємств до умов післявоєнного відновлення та забезпечення їх стабільного функціонування.

**Список використаних джерел:**

1. Leshchuk, K. B. (2025). Аналіз оборотності оборотних засобів в системі управління оборотним капіталом промислового підприємства [Analysis of current assets turnover in the working capital management system of an industrial enterprise].

Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, (6(292)), 5–14. https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1157

2. Plysa, V., Tsiupka, A., & Muntian, B. (2025). Фінансова стійкість як запорука економічної безпеки підприємства в умовах повоєнного відновлення економіки [Financial stability as a guarantee of enterprise economic security in the conditions of post-war economic recovery]. Сталий розвиток економіки, (5(54)), 81–86. https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/131

3. Zhyhar, N., & Petryniak, A. (2025). Адаптація фінансових стратегій підприємств до викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення [Adaptation of enterprises' financial strategies to the challenges of wartime and post-war recovery]. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки, (2), 82–89. https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/1007

М. Тарасюк, д.е.н., професор,
*Національний університет «Києво-Могилянська академія»,*
*м. Київ, Україна*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСНОЇ АРХІТЕКТУРИ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Дослідження питань трансформації процесної архітектури агропродовольчих підприємств стає особливо актуальним у зв'язку із посиленням ролі агропромислового комплексу в забезпеченні економічної стійкості України. Це зумовлено тим, що він забезпечує не лише продовольчу безпеку держави та зайнятість населення, а й формує значну частину валютних надходжень від зовнішньоекономічної діяльності. Вихід підприємств АПК на міжнародні ринки супроводжується зміною вимог до організації виробничих, логістичних, маркетингових, збутових, інформаційних та управлінських процесів. Це потребує відповідної перебудови їх взаємозв'язків і місця в загальній процесній архітектурі. Особливої актуальності означена проблема набуває в умовах інтеграції

України до європейського економічного простору, ускладнення міжнародних ланцюгів постачання, посилення вимог до якості та безпечності продукції, а також простежуваності, сертифікації, цифрового обміну інформацією та дотримання міжнародних стандартів. За визначених умов здатність підприємства своєчасно трансформувати архітектуру бізнес-процесів відповідно до особливостей цільових міжнародних ринків стає важливою передумовою забезпечення ефективності його діяльності, стійкості та довгострокового сталого розвитку.

Традиційна процесна архітектура підприємств АПК формується як система взаємопов'язаних виробничих, постачальницько-логістичних, збутових, управлінських і забезпечувальних бізнес-процесів. Ці процеси спрямовані не тільки на перетворення ресурсів у сільськогосподарську та харчову продукцію, а й на її зберігання, переміщення та реалізацію. Основу процесної архітектури становлять виробничі процеси, пов'язані з вирощуванням сільськогосподарських культур, збиранням урожаю, а для підприємств тваринницького напряму – утриманням і годівлею тварин та отриманням продукції. Специфіка таких процесів визначається сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, значною ресурсомісткістю та необхідністю узгодження виробничих операцій з процесами постачання, зберігання, транспортування і збуту. Важливими складовими процесної архітектури також є управління якістю, персоналом, технічним обслуговуванням, фінансами та ризиками (Гаврильченко & Білоусенко, 2025; Коваленко, Юрченко, & Пауліна, 2024; Широких, 2025).

Традиційну архітектуру бізнес-процесів можна представити як ланцюг «постачання ресурсів – виробництво – зберігання – логістика – збут», у якому забезпечувальні та управлінські процеси створюють умови для функціонування основних. Принциповою особливістю такої архітектури є її переважно внутрішня орієнтація: взаємозв'язки між процесами формуються насамперед навколо забезпечення безперервності виробництва та реалізації продукції на внутрішніх ринках. Вихід підприємства на міжнародні ринки потребує не просто доповнення цієї системи новими операціями, а перегляду

самих взаємозв'язків між процесами, оскільки виробничі, логістичні, збутові та забезпечувальні процеси мають одночасно враховувати вимоги конкретних цільових ринків. Така зміна взаємозалежностей між процесами становить основу трансформації процесної архітектури агропродовольчого підприємства в умовах інтернаціоналізації його діяльності.

Трансформація процесної архітектури проявляється насамперед у формуванні нових процесів та одночасній зміні конфігурації вже існуючих. Традиційний ланцюг «постачання – виробництво – зберігання – логістика – збут» доповнюється процесами дослідження та вибору цільових ринків, адаптації продукції до вимог іноземних споживачів, міжнародної сертифікації та підтвердження відповідності, митного оформлення, валютно-фінансового супроводу, управління зовнішньоекономічними контрактами і взаємодії з іноземними партнерами. Одночасно змінюються і традиційні процеси: виробничі мають забезпечувати виконання вимог конкретного ринку щодо якості, безпечності, маркування та простежуваності продукції; логістичні – враховувати більшу тривалість і складність переміщення товарів, альтернативність маршрутів та необхідність координації учасників ланцюга постачання; збутові – переходять від орієнтації на внутрішнього покупця до управління диференційованими каналами реалізації та партнерськими відносинами на різних ринках.

У підсумку архітектура бізнес-процесів набуває складнішої, багаторівневої та адаптивної структури, у межах якої один і той самий бізнес-процес може мати різну конфігурацію залежно від особливостей цільового ринку. Зміна одного процесу зумовлює необхідність коригування пов'язаних із ним процесів. Важливою стає інтеграція інформаційних потоків, оскільки управління міжнародною діяльністю потребує одночасного врахування виробничих, логістичних, маркетингових, регуляторних та фінансових даних. У результаті процесна архітектура агропродовольчого підприємства перетворюється із переважно внутрішньо орієнтованої послідовності на інтегровану систему

взаємопов'язаних процесів, конфігурація яких може змінюватися залежно від умов діяльності.

Вихід агропродовольчих підприємств на міжнародні ринки змінює не лише склад їх бізнес-процесів, а й характер взаємодії між ними, інформаційні потоки та розподіл відповідальності. Це потребує більш узгодженої роботи функціональних підрозділів, посилення стандартизації та підвищення прозорості й керованості процесів, що на початковому етапі супроводжується додатковими витратами. У результаті трансформації архітектури бізнес-процесів створюються передумови для підвищення адаптивності підприємства до постійних змін умов ведення бізнесу у міжнародному середовищі, зниження операційних і логістичних ризиків, забезпечення якості та простежуваності продукції й ефективнішої координації учасників міжнародних ланцюгів постачання. У довгостроковій перспективі така трансформація створює організаційні передумови для диверсифікації каналів збуту, розширення міжнародної діяльності та формування більш стійких бізнес-моделей.

**Список використаних джерел:**

1. Гаврильченко, О. В., & Білоусенко, А. Ю. (2025). Трансформація бізнес-процесів агропромислового комплексу: виклики та інструменти підвищення ефективності під час війни. *Економіка та суспільство*, (82), 364–368. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-62

2. Коваленко, Н. В., Юрченко, О. А., & Пауліна, Т. К. (2024). Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: технології та інструменти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, (40), 309–316. https://doi.org/10.5281/zenodo.11083317

3. Широких, О. (2025). Динамічне моделювання управління якістю бізнес-процесів агропромислового підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (16), 387–394. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-49

Є. Тимошенко, студент,
О. Збиранник, старш. викладач, науковий керівник,
*Кременчуцький національний університет*
*імені Михайла Остроградського,*
*м. Кременчук, Україна*

# БРЕНДИНГ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: СТВОРЕННЯ УНІКАЛЬНОГО ІМІДЖУ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ В АГРОСФЕРІ

В умовах високої насиченості сучасного аграрного ринку та загострення конкуренції між постачальниками роздрібна торгівля агропродукцією перестає бути суто транзакційним процесом купівлі-продажу. Сьогодні для фермерів, агрохолдингів і власників особистих селянських господарств ключовим фактором вибору стає не лише асортимент чи ціна насіння, добрив чи засобів захисту рослин, а й репутація, надійність та експертність постачальника. Саме тому брендинг у роздрібній торгівлі агросфери набуває вирішального значення для формування унікального іміджу торгової мережі, відбудови від конкурентів і побудови довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Специфіка роздрібного брендингу в агросекторі полягає в поєднанні елементів B2B та B2C комунікації. Він охоплює розробку цілісної візуальної ідентичності (айдентика торгових точок, корпоративний стиль техніки, упаковка приватних торгових марок), позиціонування компанії як надійного експерта-консультанта, а також створення комплексу додаткових послуг.

Традиційні склади та бази переходять у формат сучасних концептуальних агромаркетів, хабів і шоурумів, де покупець отримує зручну навігацію, відкритий доступ до товарів і можливість отримати кваліфіковану пораду агронома.

Прикладом системного агробрендингу на європейському ринку є німецька кооперативна група «BayWa», чия роздрібна мережа агромагазинів позиціонується як надійний партнер у сфері сільського господарства, будівництва та енергетики. Завдяки впізнаваному зеленому фірмовому стилю, чіткій зонінговій структурі магазинів і позиціонуванню під слоганом комплексної підтримки («Все для агробізнесу від А до Я»),

мережа створила імідж стабільності, високих стандартів німецької якості та передових технологій (Рис. 1) [1].




*Рис. 1. Оформлення торгових центрів та фірмової айдентики мережі «BayWa»*

Іншим прикладом у секторі роздрібної агроторгівлі для фермерів і власників заміських господарств є американська мережа «Tractor Supply Company». Компанія збудувала свій бренд навколо концепції «For Life Out Here» («Для життя тут»), сформувавши унікальний образ магазину для тих, хто живе та працює на землі. Їхня візуальна айдентика у стилі класичного американського ранчо, фірмовий червоно-чорний дизайн, затишна атмосфера в торгових залах та наголос на допомозі місцевим громадам дозволили бренду стати лідером сегмента та сформувати надзвичайно високу лояльність аудиторії (Рис. 2) [2].




*Рис. 2. Фірмовий стиль та внутрішнє зонування магазинів мережі «Tractor Supply Co.»*

Український ринок агрорітейлу також активно розвиває власні брендові формати. Прикладом є мережа магазинів та регіональних центрів компанії «Ерідон», яка системно вибудовує імідж провідного дистриб'ютора через комплексний підхід до фермера. Мережа використовує впізнавані фірмові кольори, уніфікований дизайн складсько-торговельних баз і брендований парк доставки. Акцент брендингу зроблено на експертності: клієнт приходить не просто купити насіння чи засоби захисту рослин, а отримати повноцінний технологічний супровід від посіву до збору врожаю (Рис. 3) [3].




*Рис. 3. Брендовані торговельно-складські комплекси «Ерідон»*

Таким чином, брендинг у роздрібній торгівлі агросфери є стратегічним інструментом формування конкурентних переваг. Він виходить далеко за межі логотипу чи вивіски й охоплює культуру обслуговування, технологічну експертизу персоналу та візуальну цілісність усіх точок контакту зі споживачем. Створення сильного та унікального бренду дозволяє аграрним торговим мережам зміцнювати довіру клієнтів, забезпечувати стійку прихильність аудиторії та масштабувати бізнес навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

**Список використаних джерел:**

1. BayWa Official Website. Retail & Agriculture Solutions. URL: https://www.baywa.com/

2. Tractor Supply Company. About Us & Brand Heritage. URL: https://www.tractorsupply.com/

3. Офіційний сайт групи компаній «Ерідон». Комплексні рішення для агробізнесу. URL: https://www.eridon.ua/

Ю. Чаплінський, к.е.н., доцент,
К. Чаплінська, здобувачка,
*Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича,*
*м.Чернівці, Україна*

## AGILE-ЦИКЛ ЦІНОВИХ РІШЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У бізнес-середовищі, що визначається дослідниками як BANI-світ (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий), традиційне ціноутворення на основі витратного підходу чи одноразового бенчмаркінгу конкурентів втрачає ефективність. Це особливо помітно в умовах воєнної та макроекономічної невизначеності, коли купівельна спроможність і поведінка споживачів змінюються швидше, ніж триває класичний цикл перегляду цінової політики підприємства. Ціна перестає бути статичним параметром позиціонування і стає об'єктом постійного експериментального перегляду на основі даних Performance-маркетингу. Agile-методології, що традиційно застосовувалися в управлінні IT-проєктами, поступово розширюють сферу застосування: сучасні дослідження підтверджують, що Agile-методології «розширюють свою сферу застосування, охоплюючи не лише IT, а й маркетинг» (Кифяк, 2025, с. 71). Це створює підстави для розгляду маркетингового ціноутворення як самостійного об'єкта застосування Agile-принципів, а не лише допоміжної функції, що обслуговує вже ухвалене стратегічне рішення про ціну.

Ціновий Agile-цикл доцільно розглядати як послідовність чотирьох етапів. Перший – формулювання цінової гіпотези: конкретизація зміни ціни (наприклад, зниження на визначений відсоток), прив'язаної до цільового показника (CVR, ROAS, CPA). Другий – контрольоване тестування гіпотези в обраному каналі Performance-маркетингу (email-розсилка, ремаркетинг, партнерська мережа та ін.) шляхом одночасного надання контрольної та тестової цінової пропозиції обмеженому сегменту аудиторії. Третій – фіксація значень KPI окремо для контрольної й тестової груп упродовж заданого періоду. Четвертий – ухвалення рішення: закріплення нової ціни,

відхилення гіпотези на користь попередньої, або формулювання скоригованої гіпотези для повторного циклу. Цикл є замкненим: після четвертого етапу підприємство повертається до першого, спираючись на нові дані, а не на одноразовий прогноз попиту. Вибір конкретного KPI для кожної ітерації залежить від цілі гіпотези: якщо мета – утримання маржі, пріоритетним показником є ROAS, якщо нарощення клієнтської бази то CVR і вартість залучення (CPA), а для перевірки довгострокового ефекту знижки додатково фіксується показник повторних покупок у тестовому й контрольному сегментах.

Кожен із чотирьох етапів циклу прямо відповідає ключовим принципам Agile-підходу: коротка ітерація виявляється в обмеженій тривалості тестування цінової гіпотези; постійний зворотний зв'язок забезпечується безпосереднім вимірюванням поведінкових KPI, а не відкладеною оцінкою фінансового результату; готовність відмовитися від гіпотези за негативного результату означає, що цінове рішення не є остаточним і одноразовим: цикл передбачає повернення до першого етапу з уточненою гіпотезою.

Ключова відмінність запропонованого циклу від класичного одноразового A/B-тестування ціни полягає в тому, що рішення на четвертому етапі приймає не аналітик, а особа, відповідальна за цінову політику підприємства, спираючись на заздалегідь визначений цільовий KPI, а не на кінцеву інтерпретацію результату. Другою відмінністю є те, що цикл не завершується після першого невдалого тесту: замість фіксації негативного результату як остаточного висновку про недоцільність зміни ціни, підприємство формулює скориговану гіпотезу з іншими параметрами (розміром знижки, тривалістю пропозиції, сегментом аудиторії), що суттєво знижує ризик передчасної відмови від потенційно ефективного цінового рішення через єдиний невдалий тест.

Прикладом застосування циклу може слугувати тестування цінової гіпотези щодо запровадження знижки для сегмента постійних клієнтів через канал email-розсилки: гіпотеза формулюється як очікуване зростання CVR за

незмінного середнього чека, тестування триває один короткий цикл продажів, а рішення про закріплення знижки ухвалюється лише за умови досягнення цільового приросту конверсії без істотного падіння маржинальності. У разі негативного результату цикл не завершується відмовою від подальших спроб, а переходить до формулювання скоригованої гіпотези, наприклад, зі зменшеним розміром знижки або іншим сегментом аудиторії.

Практичне застосування циклу до цінових рішень має і власні обмеження, відмінні від типового застосування Agile у розробці продукту. Цінові гіпотези, на відміну від функціональних гіпотез у продуктовому Agile, тестуються на реальних покупцях у момент прийняття рішення про купівлю, тому одночасна пропозиція різних цін у межах одного каналу вимагає чіткого розмежування тестового й контрольного сегментів аудиторії, щоб уникнути ситуації, коли той самий споживач бачить різні ціни в різний час. Це організаційно ускладнює цикл порівняно з тестуванням інтерфейсних чи функціональних гіпотез, де подібний ризик відсутній.

Таким чином, ціновий Agile-цикл є конкретною управлінською практикою, що переносить принципи Agile-методологій з проєктного менеджменту у сферу маркетингового ціноутворення. Його застосування дає підприємству змогу перетворити ціну з одноразового стратегічного параметра на об’єкт постійного, вимірюваного експериментування, що одночасно підвищує організаційну стійкість підприємства через розподіл ризику управлінської помилки на послідовні обмежені ітерації.

**Список використаних джерел:**

1. Кифяк, В. І. (2025). Практичне застосування agile-методологій: стратегії управління командами у невизначених бізнес-умовах. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*, (2), 70–77. https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-10

А. Черток, здобувач 2м курсу ФЕіМ
*Сумський національний аграрний університет*
*м. Суми, Україна*

# СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Адміністративні методи традиційно посідають важливе місце в системі менеджменту підприємства, оскільки забезпечують організаційне упорядкування діяльності, визначення повноважень і відповідальності працівників, координацію виконання управлінських рішень та контроль за досягненням встановлених результатів. Їх основу становлять накази, розпорядження, інструкції, регламенти, правила, стандарти, положення та інші інструменти прямого управлінського впливу. Водночас зміна характеру бізнес-середовища зумовлює трансформацію ролі адміністративних методів: від жорсткого регламентування поведінки працівників до створення зрозумілих правил, цифрових процедур і механізмів координації, які забезпечують одночасно керованість та адаптивність підприємства [3].

Одним із найбільш вагомих чинників такої трансформації є цифровізація управлінських процесів. Сучасне підприємство поступово переходить від паперових документів та послідовного погодження рішень до електронного документообігу, автоматизованих workflow, корпоративних інформаційних систем, цифрових панелей моніторингу та інтегрованих платформ управління. Таким чином, традиційний наказ або розпорядження може трансформуватися у цифрове управлінське завдання із визначеним виконавцем, строком, показником результативності та автоматизованим контролем виконання. Український досвід цифрової трансформації також демонструє орієнтацію на скорочення бюрократичних процедур, спрощення адміністративних процесів та підвищення прозорості взаємодії.

Наступною тенденцією є перехід від контролю процесу до контролю результату. За традиційної адміністративної моделі керівник значною мірою контролює дотримання працівником

встановленого порядку виконання роботи. У сучасних умовах більшу роль відіграють конкретні результати, KPI, SLA, терміни виконання та якісні параметри процесу. Це не означає відмову від адміністративного контролю, а передбачає його перенесення на рівень результативності та ризиків. Цифрові системи дозволяють отримувати управлінську інформацію практично в реальному часі, виявляти відхилення та своєчасно коригувати діяльність [1].

Важливим напрямом трансформації є також інтеграція штучного інтелекту та аналітичних інструментів у адміністративне управління. Штучний інтелект може використовуватися для підготовки управлінських документів, аналізу великих масивів інформації, прогнозування, формування сценаріїв, підтримки прийняття рішень, HR-аналітики та автоматизації рутинних адміністративних операцій.

Водночас цифровізація адміністративних методів не повинна ототожнюватися з повною автоматизацією управління. Зростання ролі алгоритмів посилює вимоги до якості даних, кібербезпеки, захисту інформації та компетентності менеджерів. Отже, перспективною є модель, за якої технології забезпечують інформаційну та аналітичну підтримку, тоді як остаточна відповідальність за управлінське рішення залишається за уповноваженим менеджером [2].

Ще однією тенденцією є поєднання адміністративних методів із принципами Agile та процесного управління. Якщо класична адміністративна система передбачає стабільну ієрархію та довгострокове планування, то Agile орієнтується на короткі цикли роботи, швидкий зворотний зв'язок, командну взаємодію та оперативне коригування рішень. Відповідно, адміністративний метод поступово набуває більш гнучкої форми: керівник визначає цілі, межі відповідальності та правила взаємодії, але надає командам більшу свободу щодо способів досягнення результату.

Таким чином, сучасна трансформація адміністративних методів передбачає не їх витіснення економічними, соціально-психологічними чи цифровими інструментами, а зміну механізму їх реалізації. Накази, регламенти, стандарти та контроль залишаються необхідними для забезпечення дисципліни й узгодженості діяльності, проте доповнюються цифровими

платформами, аналітикою, автоматизованим моніторингом, делегуванням та гнучкими форматами командної роботи [4].

Отже, сучасна модель адміністративного управління підприємством може бути представлена як поєднання чотирьох взаємопов'язаних компонентів: чітких організаційних правил, цифрової координації, управління на основі даних та гнучкого розподілу повноважень. Її основною характеристикою стає не жорсткість адміністративного впливу, а здатність швидко забезпечувати узгодженість дій працівників і водночас адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме така трансформація створює передумови для підвищення оперативності управлінських рішень, зменшення адміністративних витрат і бюрократичного навантаження, підвищення прозорості процесів та посилення організаційної стійкості підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Гвоздь М., Морозов М., Олинець А. М. (2025). Цифрова трансформація підприємств: інтеграція Agile-підходів у систему менеджменту. *Економіка та суспільство*, 73. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5956/5895 (дата звернення: 10.09.2026р.)

2. Левицький В. (2025). Сучасна концепція адміністративного менеджменту організації в системі глобального управління стратегічним розвитком та змінами діяльності. *Економіка та суспільство*. 79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6745/6684 (дата звернення: 03.09.2026р.)

3. Турчіна С., Шпетний В. (2026). Напрями вдосконалення адміністративного менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, 83. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7519/7484 (дата звернення: 05.09.2026р.)

4. Шитікова Л., Ярошенко О. (2025). Цифрова трансформація адміністративного менеджменту та публічної служби: модернізація організації праці, проектування та планування робіт. *Економічний простір*, 209, 330-338.

А. Чикуркова, д.е.н., професор;
І. Равлюк, аспірант;
Б. Харченко, аспірант,
*Заклад вищої освіти «Подільський державний університет, м. Кам'янець-Подільський, Україна*

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

На тлі стрімкої зміни запитів споживачів та загострення ринкової боротьби функціонування аграрних підприємств вимагає системних заходів щодо вдосконалення асортименту, підвищення якості продукції, модернізації виробничих потужностей та оптимізації внутрішньофірмових управлінських процесів. Оскільки реалізація зазначених завдань потребує суттєвих фінансових ресурсів, інноваційна діяльність не може мати спонтанного характеру, а повинна базуватися на засадах стратегічного планування та цільового управління. Інновації виступають головним джерелом внутрішньогалузевої конкуренції, оскільки впровадження нововведень дає змогу підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги, залучити додаткові сегменти споживачів та отримати інноваційну ренту [2].

Комплексний аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерського господарства ФГ «Гадз» свідчить про наявність значного потенціалу привабливості ринку та потужної виробничо-технологічної бази: стратегічні орієнтири (розширення площ плодових насаджень, збільшення потужностей з глибокої переробки фруктів та овочів у соки й пюре, диверсифікація асортименту та освоєння нових ринків збуту); операційний стиль та навички (функціонування господарства орієнтоване на міжнародні стандарти безпечності харчових продуктів (HACCP) та найкращі аграрні практики, а високий професіоналізм персоналу підтверджується позитивною динамікою фінансово-економічних результатів).

Попри наявні ресурси, аналіз практичної діяльності підприємства (за 2023–2025 рр.) виявив ряд стримуючих факторів, які послаблюють його конкурентоспроможність:

1. Відсутність формалізованої довгострокової стратегії та маркетингової служби, що призводить до системного викривлення інноваційного циклу. Освоєння випуску нових видів продукції (наприклад, яблучних чіпсів або товарів для сегменту HoReCa) здійснювалося без належного попереднього дослідження ринку та оцінки купівельної спроможності в умовах воєнного стану, що спричинило проблему вимушеного тривалого зберігання нереалізованих товарів.

2. Невизначеність цінової та постачальницької політики (відсутність системного аналізу дій конкурентів та менеджменту з постачання зумовлює нестабільність при формуванні собівартості продукції) [4].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації розглядаються як новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні рішення, що істотно поліпшують якість виробництва та продукції [1]. На ФГ «Гадз» стратегічне управління інноваційним процесом поетапно забезпечує комерціалізацію ідей:

1. Пошук та генерування ідей: акумуляція технічних новел, результатів соціологічних досліджень та пропозицій працівників.

2. Оцінка та фільтрація ідей: аналіз прибутковості, обсягів попиту та придатності для розробки через проведення нарад групи безпечності харчової продукції (HACCP).

3. Оцінка споживчих властивостей та аналіз ринку: розрахунок тривалості життєвого циклу, якісно-конструктивних параметрів (технологи, лабораторія, відділ якості з можливим аутсорсингом) у поєднанні з попереднім аналізом рівня конкуренції та ризиків освоєння ринку.

4. Аналіз технологічно-виробничих можливостей: оцінка необхідних інвестицій, доступності ресурсів та ступеня відповідності виробничих потужностей топменеджментом господарства.

5. Проектування продукту: розробка проектної документації, технологічної карти та економічного

обґрунтування відповідальним спеціалістом комерційного відділу.

6. Дослідне виробництво та пробний збут: випуск обмеженої партії, тестування ринком, коригування витрат і ціни для прийняття рішення щодо масового випуску.

7. Серійне виробництво та ринкова експансія: документальне оформлення, повне ресурсне забезпечення, запуск активних рекламних заходів для виходу на ринок [3].

Отже, стратегічне управління інноваційною діяльністю є основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Для підвищення ефективності інноваційних процесів у ФГ «Гадз» необхідним є: формалізація загальної стратегії розвитку, створення повноцінного відділу маркетингу для глибокої оцінки ринкового попиту ще до запуску виробництва, а також забезпечення тісного зв'язку між технологічними етапами створення інновації та маркетинговою стратегією її просування на ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV (з зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15

2. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Мармуль Л.О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4-10. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.4

3. Коваленко О. В. Сучасні стратегії інноваційного розвитку аграрного бізнесу України. *Журнал Уманського національного університету садівництва*. 2025. № 106 (2). С. 21–31. URL: https://journal.udau.edu.ua/assets/files/106.2/2.pdf

4. Седікова І. О., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Інвестиції на стратегія – інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 90-95. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-15 \

М. Шашина, д е. н., професор,
*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, м. Київ, Україна*
А. Штоюнда, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна*

# ГНУЧКІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують під впливом значної кількості зовнішніх викликів, серед яких економічна нестабільність, воєнні ризики, зміна споживчого попиту, порушення логістичних зв'язків, посилення конкуренції та активна цифровізація бізнес-середовища. За таких обставин важливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптувати власну діяльність до змін. Одним із ключових чинників такої адаптації є гнучкість бізнес-процесів.

Бізнес-процеси підприємства являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, операцій та управлінських рішень, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення економічних результатів. Ефективність їх організації безпосередньо впливає на рівень витрат, якість продукції чи послуг, швидкість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність підприємства [1].

Гнучкість бізнес-процесів доцільно розглядати як здатність підприємства оперативно змінювати послідовність виконання операцій, перерозподіляти ресурси, адаптувати організаційні зв'язки та управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах нестабільності така властивість дає змогу підприємству не лише реагувати на ризики, а й зберігати результативність діяльності навіть за обмежених ресурсів [2].

Особливо актуальним питання гнучкості бізнес-процесів є для українських підприємств в умовах воєнного стану. Порушення ланцюгів постачання, зміна ринкових умов, кадрові ризики та нестабільність попиту потребують від підприємств перегляду традиційних підходів до управління. У таких умовах важливими напрямами підвищення гнучкості є оптимізація внутрішніх процесів, скорочення зайвих операцій, цифровізація управління, автоматизація рутинних завдань та посилення комунікації між підрозділами [2; 4].

Важливе значення у забезпеченні гнучкості бізнес-процесів має застосування міжнародних стандартів управління якістю, зокрема ISO 9001:2015. Цей стандарт акцентує увагу на процесному підході, орієнтації на споживача, управлінні ризиками та постійному поліпшенні діяльності підприємства. Використання положень ISO 9001:2015 дозволяє підприємству систематизувати бізнес-процеси, визначити відповідальних осіб, встановити показники результативності та забезпечити контроль за якістю виконання операцій [5].

Процесний підхід, передбачений ISO 9001:2015, сприяє формуванню більш прозорої та керованої системи управління. Завдяки цьому підприємство може швидше виявляти проблемні ділянки, усувати дублювання функцій, скорочувати непродуктивні витрати та своєчасно адаптувати процеси до змін зовнішнього середовища. Саме тому впровадження стандартів якості є не лише інструментом контролю, а й важливою умовою підвищення гнучкості та ефективності бізнес-процесів.

Отже, гнучкість бізнес-процесів є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Її забезпечення сприяє зниженню ризиків, підвищенню адаптивності, раціональному використанню ресурсів і зміцненню конкурентних позицій підприємства. У сучасних умовах саме гнучкі бізнес-процеси стають основою стійкого функціонування та подальшого розвитку підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Bondarenko, S. M. (2022). Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві [Greening of quality management

of business processes at the enterprise]. *Економіка та суспільство, (41)*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-60

2. Bondarenko, S. M. (2024). Оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємства легкої промисловості як складової їх якості в період воєнного стану [Assessment of the flexibility of business processes of a light industry enterprise as a component of their quality during martial law]. *Економіка та суспільство, (66)*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-118

3. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

4. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

5. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015: Quality management systems—Requirements*. https://www.iso.org/standard/62085.html

О. Шульга, д.е.н., професор,
*Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,*
*м. Київ, Україна*

## AGILE-ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Збереження функціональності суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від швидкості корегування внутрішніх процесів у відповідь на зміни середовища. У зв'язку з цим фундаментальною характеристикою підприємств постає організаційна стійкість. Впровадження гнучкого управління дає змогу сформувати цю якість шляхом децентралізації повноважень, скорочення ітераційного циклу та підвищення автономності автономних груп. З огляду на це, обґрунтування інструментів гнучкого менеджменту як базису забезпечення стійкості становить значний науковий та практичний інтерес.

У сучасних теоріях менеджменту організаційна стійкість розглядається не як статичний стан чи разовий реактивний захід, а як процесна спроможність системи функціонувати в

умовах постійного тиску та непередбачуваних зсувів середовища. У фундаментальному дослідженні С. Дучек [1] обґрунтовано, що організаційна стійкість розгортається у часі через три послідовні фази: превентивну (здатність передбачати потенційні загрози та готуватися до них), копінг-фазу (спроможність оперативно реагувати на деструктивні чинники в момент їх виникнення) та адаптивну (здатність навчатися, відновлюватися й трансформуватися після перенесеного шоку). Таке розуміння виводить сутність стійкості за межі простого повернення до початкового стану, трактуючи її як якісну еволюцію системи, що дозволяє підприємству зберігати функціональність і формувати нові напрями розвитку на основі засвоєних уроків та набутих практик.

Проте здатність реалізовувати зазначені фази стійкості безпосередньо залежить від наявності у підприємства відповідного інституційного фундаменту, роль якого виконують динамічні спроможності. Адже в умовах високої невизначеності традиційне оперативне управління втрачає ефективність, поступаючись місцем здатності організації вчасно ідентифікувати загрози й можливості, мобілізувати ресурси для їх реалізації та здійснювати безперервну перебудову бізнес-моделей і операційних процесів [2]. У цьому контексті організаційна гнучкість виступає ключовим елементом динамічних спроможностей, оскільки дозволяє оперативно перерозподіляти наявні активи, корегувати стратегічні пріоритети та ухвалювати рішення в умовах дефіциту інформації, що забезпечує довгострокову ринкову життєздатність підприємства.

Водночас забезпечення внутрішньої стійкості та динамізму є неможливим без урахування екстернальних зв’язків підприємства, зокрема в межах ланцюгів постачання. Довгострокова життєздатність виробничих підприємств визначається їхньою спроможністю узгоджувати власні пріоритети вдосконалення із контрагентами, вимагаючи від останніх підвищеної гнучності, стандартів якості та готовності до адаптації. Таким чином, організаційна стійкість формується на перетині внутрішніх динамічних спроможностей підприємства та його здатності будувати адаптивні, стійкі до зовнішніх збурень партнерські мережі.

Впровадження гнучких підходів вимагає докорінної зміни операційної діяльності компанії – відходу від традиційного поділу на окремі відділи на користь автономних команд із фахівців різного профілю. Поєднуючи фахівців різного профілю в межах однієї групи, організація нівелює бар'єри між структурними підрозділами та скорочує час узгодження рішень. Оперативна діяльність таких команд організовується через короткі ітераційні цикли (спринти), що дозволяє розбивати масштабні завдання на контрольовані етапи й регулярно переглядати пріоритети. Система безперервного зворотного зв'язку надає можливість фіксувати відхилення на ранніх стадіях і відразу корегувати продукт чи процес, що мінімізує накопичення системних помилок і безпосередньо підвищує здатність бізнесу адаптуватися до нестабільного середовища.

Саме організаційна гнучкість є базовим елементом динамічних спроможностей, який дає змогу оперативно перегруповувати ресурси та переглядати стратегічні пріоритети за умов високої невизначеності. Децентралізоване ухвалення рішень та готовність до ітераційних змін мінімізують інерційність бізнес-системи, знижуючи операційні ризики та запобігаючи втраті функціональності під час криз. Однак ефективність Agile-трансформації визначається не лише технологічною адаптивністю, але й спроможністю системи підтримувати високий рівень залученості людського капіталу. Організаційна стійкість є комплексною спроможністю, яка передбачає здатність колективу навчатися, відновлюватися та трансформуватися після перенесеного шоку. Здатність організації поєднувати технологічні інструменти з підтримкою людського ресурсу формує базований на знаннях та досвіді адаптивний потенціал, що є запорукою довгострокової стійкості. Водночас ця внутрішня адаптивність персоналу має синхронізуватися із зовнішньою взаємодією з контрагентами для збереження цілісності всього ланцюга створення цінності.

Оцінювання результативності переходу на гнучкі методи управління вимагає відходу від традиційних метрик виробітку на користь якісних показників адаптивності. Першочерговим показником є скорочення часу виходу на ринок, що вимірює тривалість від виникнення ідеї чи фіксації зміни в середовищі до

виведення на ринок готового рішення. Паралельно прискорюється внутрішній операційний цикл, підтверджуючи зростання швидкості виконання завдань у межах окремого спринту. Крім того, важливим якісним індикатором постає рівень автономності та самоорганізації команд, що виражається у зменшенні частки рішень, які потребують вертикального узгодження. Також успішна трансформація характеризується високою гнучкістю у перерозподілі ресурсів, що дозволяє швидко зупиняти неактуальні проєкти, та підвищенням частоти отримання зворотного зв'язку від споживачів і партнерів по ланцюгу постачання [3].

Однак, практична імплементація Agile-менеджменту супроводжується системними бар'єрами, оскільки вимагає перебудови не лише процесів, а й поведінкових моделей усередині організації. Головною перешкодою виступає опір змінам та консервативна корпоративна культура, що проявляється у прагненні зберегти звичні ієрархії, страху втрати контролю з боку менеджменту та побоюванні відповідальності у виконавців. Подолання цього опору потребує формування середовища психологічної безпеки, де помилки сприймаються як матеріал для навчання, що відповідає адаптивній фазі стійкості, а також поетапного впровадження змін через пілотні проєкти.

Іншим вагомим бар'єром є брак Agile-компетентностей та практичного досвіду через відсутність розуміння специфіки фреймворків і нових ролей. Ця проблема вирішується шляхом системного навчання персоналу, залучення зовнішніх коучів та внутрішнього менторства для формування необхідного людського капіталу. Крім того, виникає складність через незрілість інерційних суміжних систем, коли гнучкі команди зіштовхуються з жорсткими вимогами підрядників. Нівелювання цього конфлікту досягається через розбудову адаптивних партнерських мереж і синхронізацію пріоритетів із постачальниками та ключовими стейкхолдерами.

Таким чином, Agile-менеджмент постає дієвим інструментом забезпечення організаційної стійкості підприємств в умовах високої невизначеності. Перехід до гнучких фреймворків дає змогу децентралізувати управлінські рішення,

скоротити ітераційний цикл та підвищити загальну адаптивність організації. Попри наявність бар'єрів, пов'язаних із культурним опором та браком компетентностей, послідовна трансформація процесів і розбудова адаптивних взаємозв'язків із контрагентами створюють умови для довгострокового функціонування та стабільного розвитку бізнес-систем.

**Список використаних джерел:**

1. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

2. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. California Management Review, 58(4), 13-35. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

3. Urbaniak, M., Rogala, P. & Kafel, P. (2023). Expectations of manufacturing companies regarding future priorities of improvement actions taken by their suppliers. Operations Management Research, 16, 296-310. DOI: https://doi.org/10.1007/s12063-022-00307-2

І. Яцкевич, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу,
*Одеська державна академія будівництва та архітектури,*
*м. Одеса, Україна*

## МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН НА ЗАСАДАХ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнес-процесів, трансформацією споживчого попиту та необхідністю оперативного реагування на зовнішні й внутрішні виклики. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані на довгострокове детальне планування, жорсткий розподіл функцій та централізоване прийняття рішень, не завжди забезпечують необхідний рівень організаційної гнучкості. Природно, що це

актуалізує формування систем адаптивного управління, здатних забезпечувати своєчасне коригування цілей, процесів, ресурсів та управлінських рішень відповідно до змін середовища [1].

Адаптивне управління підприємством доцільно розглядати як цілеспрямований процес постійного моніторингу змін внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання їх впливу на діяльність організації та формування відповідних управлінських реакцій. Його принциповою особливістю є перехід від реагування на вже сформовані відхилення до створення організаційної спроможності підприємства систематично виявляти зміни та швидко адаптуватися до них.

Важливим інструментом реалізації такого підходу є Agile-менеджмент, який ґрунтується на гнучкому плануванні, ітеративності, пріоритизації завдань, постійному зворотному зв'язку, командній взаємодії та оперативному коригуванні управлінських рішень. Важливо зазначити, що Agile передбачає поділ управлінського процесу на короткі цикли, після кожного з яких відбувається оцінювання отриманих результатів і перегляд подальших пріоритетів [2].

У системі адаптивного управління підприємством Agile-менеджмент пропонується розглядати не лише як сукупність окремих методів організації командної роботи, а як механізм забезпечення організаційної адаптивності, який формує зв'язок між змінами середовища та відповідною управлінською реакцією підприємства.

Запропонований механізм Agile-менеджменту в системі адаптивного управління підприємством доцільно представити у вигляді таких послідовних етапів:

1. Зміни середовища – до них можуть належати зміни ринкового попиту, поведінки споживачів, конкурентного середовища, технологій, законодавства, вартості ресурсів, логістичних умов, кадрового забезпечення та внутрішніх бізнес-процесів.

2. Моніторинг – забезпечує своєчасне отримання інформації про тенденції, проблеми та потенційні зміни, які можуть впливати на досягнення поставлених цілей.

3. Ідентифікація нових потреб і відхилень – на цьому етапі

встановлюється, які саме зміни потребують управлінської реакції та наскільки вони є суттєвими для підприємства.

4. Перегляд пріоритетів – підприємство визначає, які завдання необхідно виконувати першочергово, які можуть бути перенесені, скориговані або виключені, а також здійснює відповідний перерозподіл ресурсів.

5. Agile-цикл – команда концентрується на досягненні конкретного результату, використовуючи принципи самоорганізації, кросфункціональної взаємодії, прозорості та оперативного обміну інформацією.

6. Проміжний результат – отримання конкретного вимірюваного результату після завершення Agile-циклу.

7. Зворотний зв'язок – на цьому етапі визначаються його переваги, недоліки, відповідність потребам та можливі напрями вдосконалення.

8. Коригування управлінських рішень – коригування може передбачати продовження обраного напряму, його модифікацію, зміну пріоритетів або відмову від рішення, яке не забезпечує очікуваного результату.

9. Організаційна адаптація – вона може проявлятися у трансформації бізнес-процесів, організаційної структури, технологій, компетентностей персоналу, механізмів комунікації та корпоративних практик.

Особливого значення набуває зворотний зв'язок, який забезпечує інформаційну основу адаптивного управління. Результати кожного короткого циклу дозволяють порівнювати заплановані та фактичні параметри діяльності, виявляти нові обмеження, уточнювати вимоги та своєчасно змінювати пріоритети. Водночас формується замкнений контур адаптивного управління, в якому рішення не розглядається як остаточне, а систематично уточнюється відповідно до отриманої інформації.

Основними складовими Agile-менеджменту в системі адаптивного управління підприємством доцільно визначити: короткі управлінські цикли; гнучке планування; динамічну пріоритизацію завдань; кросфункціональну взаємодію; децентралізацію частини оперативних рішень; прозорість

інформації; постійний зворотний зв'язок; моніторинг результатів та безперервне вдосконалення процесів.

Узагальнюючи вищесказане визначимо, що Agile-менеджмент доцільно розглядати як важливу складову сучасної системи адаптивного управління підприємством. Його застосування забезпечує скорочення циклу між виникненням зміни та управлінською реакцією, підвищує гнучкість планування, сприяє розвитку командної взаємодії та формуванню механізмів безперервного організаційного навчання. Інтеграція Agile-принципів у систему управління створює передумови для переходу від епізодичної реакції на зміни до системної адаптації підприємства до динамічного та невизначеного середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Що таке Agile і як його застосувати в бізнесі (2025). https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua.

2. Адаптація бізнесу в кризових умовах: система управління agile (2025). https://www.oschadbank.ua/blog/adaptaciya-biznesu-v-kryzovyh-umovah-systema-upravlinnya-agile.

3. Agile: як гнучкі методи змінюють бізнес (2025) https://hub.kyivstar.ua/articles/agile-yak-gnuchki-metodi-zminyuyut-biznes.

## СЕКЦІЯ 3
## STARTUP-ІНІЦІАТИВИ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

O. Tanchyk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
*Glendale Community College, Glendale, Arizona, USA*

### FROM GRANTS TO VIABLE BUSINESSES: A STAGED SUPPORT MODEL FOR VETERAN-LED STARTUP INITIATIVES IN POST-WAR UKRAINE

Ukraine's recovery needs are estimated at USD 587.7 billion over ten years [1], and reconstruction will require a large inflow of workers into the labour market. As of October 2025, approximately 1.9 million veterans were registered in Ukraine [2]. Veteran-led startups can serve recovery in two ways: they return people to economic activity and create jobs in their communities.

The aim of the study is to identify gaps in support for veteran entrepreneurship and to propose a staged support model. The method is a desk review of official, international, and survey sources published after February 2022.

Interest in entrepreneurship among veterans is substantial. In Ukrainian Veterans Fund online surveys, 63.6% of 1,247 respondents in 2023 [3] and 50.1% of respondents in 2024 [4] reported wanting to start their own business. Both surveys were voluntary and not nationally representative, so the difference should not be read as a trend. The 2024 survey also recorded unemployment among 30.95% of 1,043 respondents [4] - a warning signal rather than a national rate.

The state already offers significant instruments. The Ukrainian Veterans Fund has run nineteen competitions of the VARTO grant series [5], and the state target program Veteran.Work for 2026-2027 covers professional adaptation, retraining, adapted workplaces, and follow-up by the State Employment Service for 6-12 months [6]. The problem is therefore not a lack of instruments, but how they are connected and evaluated.

Three gaps can be identified. First, public reporting describes activities - grants awarded, participants trained - rather than business

survival, owner income, or jobs created. Second, interest, readiness, mentoring needs, market access, and financing are not assessed together, so a grant may reach an applicant before the business idea has been tested. Third, declared intentions do not automatically become practice: in a 2026 survey of 254 businesses, respondents reported high willingness to hire veterans, yet 61% had made no special changes to work processes [7].

The Superhumans Center illustrates how entrepreneurial initiative and philanthropic capital can build recovery infrastructure quickly. Initiated by Ukrainian entrepreneurs, the centre opened in April 2023 near Lviv, provides free prosthetics, rehabilitation, and psychological support, and also assists patients with social adaptation, new skills, and job search [8]. Its first stage was made possible by a USD 16.3 million contribution from the Howard G. Buffett Foundation [9]. Although Superhumans is not a business incubator, such centres matter because rehabilitation is when a person first reconsiders their professional future; they can therefore serve as referral points to specialized entrepreneurship support.

Based on these findings, a four-stage model of support for veteran-led startups is proposed: 1) orientation - career assessment during rehabilitation or at veteran hubs that separates employment and self-employment tracks; 2) readiness - short business training, mentoring by veteran entrepreneurs and market validation of the idea before a grant application; 3) staged financing - a small validation grant followed by a VARTO-type grant or loan tied to milestones; 4) post-launch support - 12-24 months of mentoring, accounting help and access to markets, including reconstruction supply chains and public procurement.

The model should be evaluated by three indicators - the share of businesses operating 12 and 24 months after financing, jobs created, and change in owner income - built into existing reporting, including the common indicators of Veteran.Work [6], rather than a parallel system.

**Conclusions.** Veteran entrepreneurship in Ukraine is constrained less by a lack of grant instruments than by weak links between rehabilitation, readiness assessment, financing, and follow-up, and by the absence of outcome data. The proposed staged model shifts the focus from the number of grants awarded to the number of businesses that survive and create jobs. The study relies on

secondary sources and non-representative surveys; further research should track the outcomes of grant recipients over time.

**References:**


1. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022-December 2025 / World Bank Group et al. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://doi.org/10.1596/44369 (accessed: 27.09.2026).

2. Veterans employment assessment: Kharkivska, Mykolaivska and Zhytomyrska oblasts. REACH Initiative. 2026. URL: https://repository.impact-initiatives.org/document/impact/03f4528c/REACH_Veterans-Employment-Assessment_February-2026.pdf (date of access: 27.09.2026).

3. 63.6% of veterans want to have their own business / Ukrainian Veterans Fund. 27.02.2023. URL: https://veteranfund.com.ua/en/2023/02/27/63-6-of-veterans/ (accessed: 27.09.2026).

4. Unemployment rate among veterans is growing / Ukrainian Veterans Fund. 13.02.2024. URL: https://veteranfund.com.ua/en/2024/02/13/unemployment-rate-among-veterans-is-growing-research-shows/ (accessed: 27.09.2026).

5. VARTO: KROK VPERED [VARTO: A Step Forward] / Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. 2026. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/trivae-19-iy-grantoviy-konkurs-varto-krok-vpered (accessed: 27.09.2026).

6. State Target Program Veteran.Work for 2026-2027 / Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. 2026. URL: https://mva.gov.ua/prescentre/category/86-news/uryad-zatverdiv-derzhavnu-tsilovu-programu-veteranrobota-na-2026-2027-roki-1 (accessed: 27.09.2026).

7. Veterans in Small and Medium-Sized Businesses: Hiring and Integration / UCU Business School. 2026. URL: https://lvbs.top/frgd (accessed: 27.09.2026).

8. Superhumans / ReBuild Ukraine. URL: https://rebuildukraine-health.in.ua/en/unp/superhumans (accessed: 27.09.2026).

9. Olena Zelenska attends opening of the Superhumans medical center / Office of the President of Ukraine. 14.04.2023. URL: https://www.president.gov.ua/en/news/olena-zelenska-vidvidala-vidkrittya-novogo-medichnogo-centru-82281 (accessed: 27.09.2026).

І. Кузнецова, д.е.н., професор,
*Одеський національний економічний університет*
*м. Одеса, Україна*

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Аграрне підприємництво України функціонує в умовах поєднання масштабних зовнішніх шоків і внутрішніх структурних обмежень. Повномасштабна війна спричинила втрату частини виробничого потенціалу, руйнування логістичних ланцюгів, підвищення безпекових ризиків і суттєве ускладнення доступу до фінансових ресурсів.

У довоєнний період інвестиційне забезпечення передусім спрямовувалося на розширене відтворення, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. В умовах воєнного стану інвестиційні рішення змістилися в бік збереження активів, адаптації логістики, підтримання безперервності виробництва та забезпечення мінімальної операційної стійкості підприємств.

Воєнний стан та макроекономічна нестабільність докорінно змінили функціональне призначення капіталу:

1. Зміна цілей та скорочення горизонту планування. Капітал переорієнтовується з довгострокового розширення виробництва на підтримання поточної діяльності, відновлення пошкоджених активів і придбання земельних ділянок.

2. Зниження граничної продуктивності капіталу. Через інфляцію, зростання вартості ресурсів і логістичні обмеження одна й та сама сума інвестицій забезпечує менший реальний виробничий результат.

3. Обмеженість зовнішнього фінансування. Високі ризики та вартість кредитів змушують підприємства покладатися переважно на самофінансування. Наявний оборотний фінансовий буфер використовується як страховий ресурс, а не для стратегічних інвестицій.

4. Компенсаційний характер відновлення. Зростання інвестиційної активності відбувається на нижчій базі відновлення та має здебільшого компенсаційний характер.

Зазначені внутрішньогалузеві трансформації фінансової поведінки агробізнесу та переорієнтація капіталу відбуваються не в ізольованому середовищі, а під впливом загальноекономічних і системних шоків. Для того щоб зрозуміти, за рахунок чого аграрні підприємства здатні утримувати операційну стійкість в умовах обмеженого фінансування, необхідно дослідити ширший контекст – адаптаційний потенціал усієї економіки України та її інноваційний фон.

Будучи фундаментом експортного потенціалу країни, сектор зіштовхнувся з низкою загроз: замінуванням значних площ, руйнуванням логістичних та інфраструктурних вузлів, а також гострим дефіцитом кваліфікованого людського капіталу. Оцінка адаптаційного потенціалу агробізнесу потребує аналізу загальнодержавного фону інноваційного розвитку та національної конкурентоспроможності.

Динаміка ключових міжнародних індикаторів у період з 2016 р. по 2024 р. показує неоднозначні, проте місцями стійкі тенденції [1, 2]:

1) щодо глобального інноваційного індексу: падіння України до 60-го місця у 2024 р., що відображає прямий наслідок війни – суттєві інфраструктурні, матеріальні та логістичні втрати;

2) щодо глобального індексу сталої конкурентоспроможності, спостерігається суттєве покращення позицій – до 47-го місця;

3) щодо зведеного інноваційного індексу, то даний показник демонструє відносну стабільність.

Такий дисонанс між показниками свідчить про високу внутрішню життєздатність вітчизняної економічної системи. Це підтверджує перехід українського бізнесу, і зокрема аграрного сектору, до моделі «мобілізаційної інноваційності», коли здатність генерувати практичний результат випереджає наявність реальних інвестиційних ресурсів.

Аналіз структури глобального індексу сталої

конкурентоспроможності для України демонструє суттєву асиметрію між наявним ресурсним потенціалом та якістю інституційного середовища [3, с. 291-292]:

1) найвищий показник, який підтверджує здатність вітчизняного агровиробництва до функціонування в умовах «екстремальної ефективності» – ресурсоємність та ефективність;

2) природний капітал – базовий фактор, що формує фундамент для виживання та підтримки агровиробництва також має велику вагу;

3) найнижча оцінка – інтелектуальний капітал, зумовлена значним відтоком кадрів та втратою кваліфікованих фахівців;

4) низьку вагу у системі сприяння формування сталої конкурентоспроможності має також державне управління. Бюрократичні обмеження та низька якість інституційного середовища стримують інтенсивне впровадження інновацій.

Зважаючи на наявні виклики та структуру конкурентоспроможності, подальша адаптація аграрного сектору потребує активного впровадження прикладних технологій.

Серед пріоритетних напрямів можна виокремити:

1) штучний інтелект – для оптимізації управлінських та виробничих процесів в умовах невизначеності;

2) тчочне землеробство – для підвищення ефективності використання ресурсів на тлі скорочення витрат та подолання наслідків пошкодження земельних масивів.

Аграрний сектор України довів здатність зберігати функціональність навіть за умов серйозних втрат за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів та гнучкості. Для забезпечення довгострокового зростання необхідне розв'язання проблем відтоку кадрів, збереження та розвитку інтелектуального капіталу, а також бюрократичного спрощення процесів з боку державного управління. Забезпечення стійкості агробізнесу прямо залежить від швидкості інтеграції сучасних цифрових інструментів, які дозволяють мінімізувати вплив негативних чинників довкілля та воєнного стану.

**Список використаних джерел:**

1. The Global Sustainable Competitiveness Index. 2024. 13th ed. https://solability.com/pdfs/gsci-report-2024.pdf (дата звернення 21.09.2026)

2. Linde, N., Balian, A., Shabatura, T., Gryshova, I., Petrenko, O. & Shevchenko, A. (2024). Agricultural Technologies as a Tool for Integrating Artificial Intelligence into the Agricultural Infrastructure of Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 7. (3). 26-47. https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr02

3. Шевченко, А, Петренко, О. & Кіторага, Є. (2026). Інноваційна діяльність аграрного бізнесу: стимулювання в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 1(13), 284–301. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-13-284-301

І. Ахновська, к.е.н., доцент,
С. Добровольська, студент,
*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*
*м. Вінниця, Україна*

## СТАРТАП-ІНІЦІАТИВИ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ

Стартап-ініціативи у повоєнному відновленні України за досвідом Польщі є стратегічним інструментом для трансформації українського АПК, оскільки на перший план виходить не просто максимізація врожайності, а й агропродовольча безпека та виживання галузі в умовах дефіциту ресурсів. На початку 2026 року Польща остаточно закріпила за собою статус головного технологічного хаба Центральної та Східної Європи (CEE). Важливим етапом стало офіційне входження країни до ТОП-20 найбільших економік світу за обсягом ВВП, що кардинально змінило інвестиційний ландшафт регіону. Поєднання високої кваліфікації IT-фахівців, стратегічної державної підтримки через програми ЄС та активного розвитку DeepTech-рішень робить польську стартап-екосистему унікальним об’єктом для аналізу.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних

напрямів та інструментів інтеграції польського досвіду розвитку стратап-екосистеми для забезпечення агропродовольчої стійкості, технологічної модернізації та євроінтеграції аграрного сектору України в період повоєнного відновлення.

Стартап-екосистема Польщі характеризується високою щільністю та концентрацією капіталу в ключових хабах. Загальна кількість стартапів – понад 5 200 од. Ринкова вартість екосистеми – понад $32 млрд. Кількість стартапів на 1 мешканця – 1 компанія на кожні 7 000 осіб. Згідно з актуальними рейтингами 2026 р., Варшава та Краків увійшли до числа провідних міст світу за рівнем розвитку інфраструктури для стартапів ранніх стадій, що підкреслює високу зрілість ринку та сприятливий бізнес-клімат. Держава впровадила потужну систему підтримки, що включає програму FENG, PFR Ventures (державний фонд фондів, який стимулює пропозицію капіталу на ринку), податкові пільги (механізми IP Box та R&D Tax Credit), мережі бізнес-янголів (COBIN Angels та Sterling Angels).

Ініціативи на зразок Polish-Ukrainian Startup Bridge виступають ключовим містком для залучення польських венчурних інвестицій та менторства. Вони стимулюють розвиток українських стратапів, що критично важливі для відбудови інфраструктури зберігання та переробки харчових продуктів. Спільні європейські програми, наприклад, грантові ініціативи під егідою ЄС, надають мікро- та малим агропідприємствам фінансування до 40 тисяч євро для відновлення ланцюгів постачання харчування.

Через брак пального, добрив та електроенергії у нашій країні фокус зміщується на стартапи, що мінімізують витрати. Актуальними є польські практики точного землеробства та цифрові інструменти моніторингу посівів. Брак робочої сили в українському полі вимагає швидкого впровадження безпілотних технологій (дрон-оприскувачі, ШІ-системи аналізу ґрунту). Українські розробники вже впроваджують прикладні рішення, які знижують фінансові ризики для фермерів під час кризових періодів.

Польський агросектор демонструє високу ефективність у

харчовій промисловості, тоді як Україна історично домінувала в експорті первинної сировини. Стартапи мають стимулювати створення мобільних міні-заводів з переробки, що гарантуватиме внутрішню продовольчу автономію регіонів. За прикладом польських компаній, зокрема тих, що впроваджують циклічні моделі та натуральне консервування, український стартап-рух орієнтується на «зелене відновлення» та переробку біовідходів для енергетичних потреб ферм. Впровадження блокчейн-технологій для відстеження походження харчових продуктів підвищує довіру європейських інвесторів і гарантує захищеність критичної аграрної інфраструктури від зовнішніх загроз.

Таким чином, стартап-екосистема Польщі являє собою зрілий ринок, що володіє всіма необхідними компонентами для масштабування глобальних продуктів. Входження до ТОП-20 економік світу забезпечило приплив нових іноземних інвесторів, а фокус на DeepTech дозволяє країні конкурувати на рівних з провідними технологічними державами Європи. Повоєнна розбудова українського агропродовольчого сектору не може бути простим копіюванням довоєнної моделі. Спільні стартап-ініціативи доводять, що забезпечення продовольчої безпеки напряму залежить від технологічної модернізації, спрямованої на деризикінг. Досвід інтеграції українських фаундерів у польську інноваційну екосистему через довгострокові програми дозволяє вітчизняним AgTech-компаніям тестувати продукти, залучати європейський венчурний капітал та адаптуватися до вимог європейського ринку. Польський досвід демонструє ефективність диверсифікованого, орієнтованого на готову продукцію АПК. Для відбудови продовольчої системи України критично важливим є стимулювання стартапів, які розвивають мобільну та децентралізовану переробку сировину, смарт-логістику та циклічні біоекологічні технології, що знижують залежність від енергоресурсів.

**Список використаних джерел:**

1.StartupBlink. Poland Startup Ecosystem Report 2026: Global Rankings and Trends. URL: https://www.startupblink.com/startup-

ecosystem/poland
2. PFR Ventures & Inovo.vc. Transactions on the Polish VC Market 2025 – Annual Summary. URL: https://pfrventures.pl/en/news/pfr-ventures-and-innovo-vc-report-2025.html
3. Heritage Foundation. 2026 Index of Economic Freedom: Poland Country Profile. URL: https://economicfreedom.heritage.org/pages/country-pages/poland
4. Associated Press / Financial Club. Poland Enters the Top 20 Global Economies in 2026. URL: https://finclub.net/news/polshcha-uviishla-do-20ty-naibilshykh-ekonomik-svitu.html
5. The Recursive. Poland's VC Market Insights 2025: Sector Trends and Mega-rounds. URL: https://therecursive.com/poland-vc-market-2025/
6. Financial Times / Successful Investing. Polish startups in the FT ranking: 2026 Tech Ecosystem Overview. URL: https://successful-investing-in-poland.com/polish-startups-2026/
7. European Commission. Economic Forecast for Poland 2025-2027. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/poland_en

Н. Баган, PhD з економіки.
В. Баган, здобувачка вищої освіти
ОПП «Агрономія»,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## АГРОТЕХНОЛОГІЧНІ СТАРТАПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Аграрний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості України, підтримці продовольчої безпеки та зайнятості населення. Нині функціонування аграрних підприємств, в умовах повномасштабної війни, супроводжується значними виробничими, логістичними, фінансовими та ресурсними викликами, зокрема, частина сільськогосподарських земель зазнала негативного впливу

внаслідок бойових дій, замінування та забруднення а підприємства стикаються з пошкодженням виробничої інфраструктури, нестачею трудових ресурсів, зміною логістичних маршрутів та зростанням собівартості виробництва.

В умовах сьогодення відновлення аграрного сектору не може обмежуватися простим відтворенням довоєнної структури виробництва, необхідним є технологічне оновлення та підвищення стійкості аграрних підприємств, одним із перспективних інструментів якого є розвиток агротехнологічних стартапів, здатних створювати та впроваджувати інноваційні рішення безпосередньо у виробничі процеси.

Агротехнологічні стартапи можуть забезпечувати розроблення цифрових сервісів, технологій точного землеробства, систем моніторингу ґрунтів й посівів, автоматизації, дистанційного зондування та аналітичних платформ. Їх розвиток створює передумови для переходу аграрного виробництва до більш технологічної, ресурсоефективної та адаптивної моделі.

Стартап у сфері агротехнологій можна розглядати як інноваційне підприємницьке утворення, орієнтоване на розроблення та комерціалізацію технологічного рішення для підвищення ефективності, продуктивності або стійкості аграрного виробництва. Особливістю агротехнологічних стартапів є їхня орієнтація на вирішення конкретних проблем сільськогосподарського виробництва. На відміну від традиційних технологічних компаній, AgTech-стартапи працюють на перетині агрономії, біотехнологій, інформаційних технологій, інженерії та управління.

Для України перспективними є стартапи, які спрямовані не лише на підвищення урожайності, а й на відновлення виробничого потенціалу, раціональне використання ресурсів, збереження ґрунтів та підвищення стійкості аграрних підприємств.

Розглянемо в табл. 1 основні напрями агротехнологічних стартапів та їх можливий внесок у відновлення аграрного сектору.

Як бачимо з табл 1 відновлення аграрного сектору має передбачати не лише повернення виробничих площ у господарський оборот, а й формування більш стійкої моделі виробництва. У цьому контексті стартапи можуть стати

важливим механізмом трансферу інновацій від наукових установ, університетів та технологічних компаній безпосередньо до аграрних підприємств.

*Таблиця 1*

**Перспективні напрями агротехнологічних стартапів в Україні**

| Напрям | Технологічні рішення | Потенційний ефект |
|---|---|---|
| Точне землеробство | GPS, GIS, диференційоване внесення добрив | Раціональне використання ресурсів |
| Моніторинг ґрунтів | датчики, лабораторні аналізи, цифрові карти | Контроль стану та родючості ґрунтів |
| Дистанційний моніторинг | супутникові дані, БПЛА, дрони | Оперативне виявлення проблем посівів |
| Цифровий моніторинг рослин | комп'ютерний зір, AI, мобільні додатки | Раннє виявлення хвороб і стресових станів |
| Smart irrigation | датчики вологості, автоматизоване зрошення | Економія водних ресурсів |
| Агрометеорологія | метеостанції, прогнозні моделі | Зменшення виробничих ризиків |
| Роботизація | автономна техніка, автоматизовані системи | Зниження залежності від дефіциту робочої сили |
| Цифрове управління господарством | Farm Management Systems, аналітичні платформи | Підвищення обґрунтованості управлінських рішень |

*Джерело: сформовано автором.*

Отже, агротехнологічний стартап має бути орієнтований на конкретний виробничий результат, а його успішність визначатися здатністю вирішувати реальну проблему аграрного підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Сатир, Л., & Маршалок, М. (2024). Диджиталізація аграрного виробництва: виклики та можливості для

продовольчої безпеки. *Економічний аналіз, 34*(4), 693–700. https://doi.org/10.35774/econa2024.04.693

2. Стендер, С. В., & Балла, І. В. (2026). Роль цифрових технологій у трансформації аграрного виробництва. *Актуальні питання економічних наук*, (20). https://doi.org/10.5281/zenodo.18905055

3. Digital Agriculture в Україні у 2025 році: ключові події, технологічні зрушення та як вони змінюють майбутнє українського агросектору. (2026, 5 січня). *Агробізнес Україна*. https://agrobusiness.com.ua/digital-agriculture-v-ukraini-u-2025

А. Дробязко, здобувач вищої освіти СВО Магістр,
О. Капустін, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,
Д. Пилипенко, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## СТАРТАПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ У ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ

Повоєнне відновлення України буде пов’язане не лише з відбудовою інфраструктури та територій, а й з відновленням економічної активності населення. Через війну частина підприємств була зруйнована або припинила свою діяльність, значна кількість населення виїхала за кордон, стала внутрішньо переміщеними особами або була вимушена змінити професію. Також варто враховувати демографічні втрати. Як наслідок – однією з основних проблем відновлення стане дефіцит трудових ресурсів. У підсумку Україна може одночасно мати потребу у відновленні великої кількості підприємств та нестачу працівників для їх функціонування.

За таких умов питання зайнятості потребує масштабнішого розгляду. Якщо кількість працівників обмежена, то економічне зростання значною мірою буде залежати від підвищення продуктивності праці. Таким чином важливо не лише збільшити кількість людей, залучених до економічної діяльності, а й забезпечити можливість виконувати більший обсяг роботи наявними трудовими ресурсами.

Одним із інструментів реалізації можуть стати стартапи. Вони створюються для пошуку нових способів вирішення певних проблем за допомогою продуктів, послуг або технологій. Стартапи можуть не лише створювати нові підприємства та робочі місця, а й розробляти технології, які допомагатимуть існуючому бізнесу працювати ефективніше в умовах недостатньої забезпеченості працівниками [1].

Особливе значення у цьому контексті має людиноцентрична автоматизація, основна ідея якої полягає у використанні технологій для підвищення можливостей працівника, а не лише для його заміни. Автоматизовані системи можуть виконувати повторювані та рутинні операції, тоді як за людиною залишаються контроль, прийняття рішень, комунікація та інші завдання. У такому випадку технологія стає інструментом підвищення продуктивності праці, а стартап виступає як поєднання підприємницької ініціативи, цифрових технологій та практичних потреб бізнесу [2].

Механізм такого впливу відображений на рис. 1.

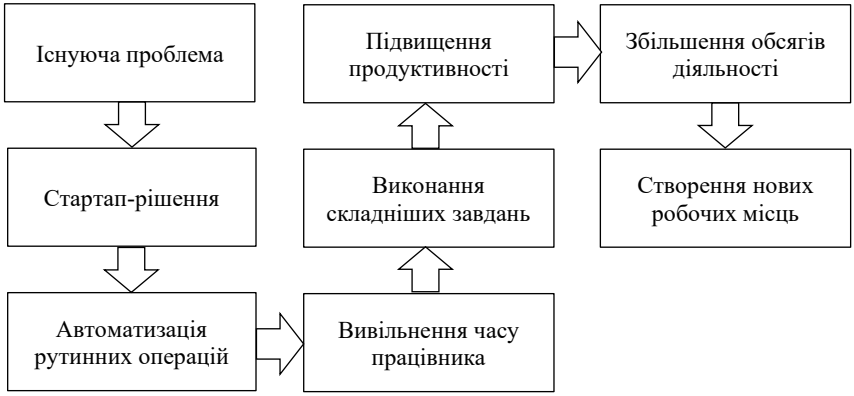



Рис.1. Механізм впливу стартап-рішень на продуктивність праці та створення робочих місць [розроблено авторами]

Водночас не кожен стартап автоматично створює значну кількість робочих місць. На початковому етапі команда може складатися з декількох осіб, а частина проєктів не переходить до стадії масштабування. Тому значення стартапів для зайнятості не варто оцінювати лише за кількістю створених вакансій. Їхній

вплив також проявляється через появу нових підприємств, формування попиту на товари та послуги інших компаній, залучення інвестицій та розвиток нових професій [3].

Також стартапи можуть створювати можливості для відновлення регіонів. Проєкти, орієнтовані на потреби конкретних громад, можуть працювати у сферах енергетики, переробки, сільського господарства, логістики, цифрових послуг та відновлення інфраструктури. У такому випадку підприємницька діяльність може одночасно створювати дохід, нові робочі місця та вирішувати конкретні проблеми території [4].

Для реалізації цього потенціалу недостатньо фінансової підтримки. Це має бути комплекс що включає навчання, менторство, експертна допомога, партнери та доступ до інвестицій. Важливим є розвиток співпраці між університетами, науковими установами та бізнесом, що сприяє перетворення наукових і технологічних розробок на практичні продукти. Грантові програми також мають враховувати не лише запуск бізнесу а й можливості його подальшого розвитку та масштабування [5-7].

Ключові чинники, що забезпечують ефективний розвиток стартапів та реалізацію їхнього потенціалу, узагальнено на рис. 2.

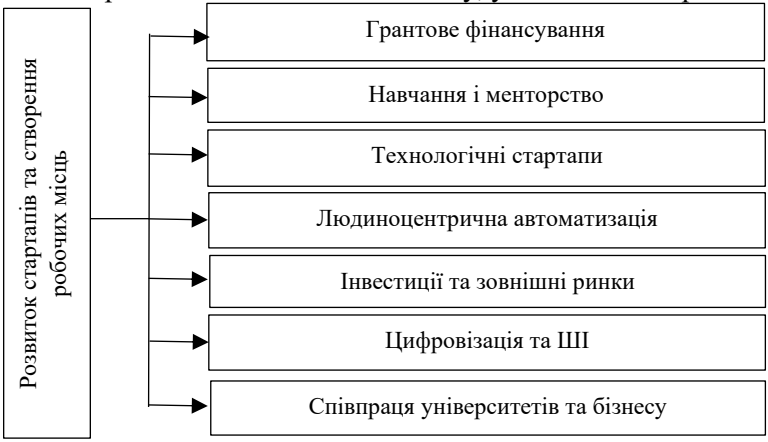



Рис.2. Ключові чинники розвитку стартапів та створення робочих місць [розроблено авторами]

Отже, особливість української моделі стартап-підприємництва має полягати у принципі «технології не замість людини, а для

посилення людини». Саме поєднання людського потенціалу та автоматизованих рішень може стати одним із факторів, який дозволить Україні одночасно відновлювати втрачені підприємства, долати дефіцит працівників і формувати нові робочі місця.

**Список використаних джерел:**


1. Литвин І. В., Данилюк Ю. В. Стартап-індустрія України в умовах глобалізаційних викликів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2023 р. № 1 (9). С. 189–202. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.189
2. Цикулова А. Е. Стратегії підтримки стартапів у післявоєнний період. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 29 бер. 2024 р. С. 44–46.
3. Заїка С. О. Розвиток екосистеми стартапів в Україні в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 10 жовт. 2025 р. С. 310–312.
4. Міценко Н., Міщук І. Стартап як інструмент реалізації інноваційного потенціалу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025 р. № 340 (2). С. 471–475. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-74
5. Карнаушенко А. С., Єфремов А. О. Грантові програми та їхня роль у повоєнному відновленні України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023 р. № 18. С. 183–195. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.21
6. Олійник А., Толочій О. Фактори ефективності проєктного менеджменту в умовах цифрової трансформації: концептуальний підхід. *Актуальні питання економічних наук*. № 15. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17214336
7. Олійник А. С., Толочій О. Р., Щербина Ю. В. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 61-66. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.8

О. Заремба, аспірант,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

# ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ, ПОРУШЕНИХ УНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ, ЯК СТРАТЕГІЧНЕ ЗАВДАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Повномасштабна війна перетворила відновлення земельних ресурсів на стратегічне завдання агропродовольчої сфери. Втрати ґрунтових ресурсів станом на 24.02.2023 р. попередньо оцінено в 34,4 млрд дол. США [3]. Потреби відновлення аграрного сектору, за оцінкою Світового банку, перевищують 55 млрд дол. США на десятиліття, а близько 2 млн га земель залишаються потенційно замінованими [2]. Водночас прямі іноземні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство скоротилися з 1 100 млн дол. США у 2021 р. до 378,4 млн дол. США у 2022 р., тобто на 65,6 % [2]. Це вимагає стратегічного підходу до розподілу обмежених інвестиційних ресурсів.

Мета дослідження – обґрунтувати етапи відновлення порушених унаслідок воєнних дій земель і визначити відповідні їм характер інвестицій та джерела фінансування.

У зонах бойових дій спостерігається одночасна механічна, хімічна та фізична деградація ґрунтів [5]. Зокрема, на сільськогосподарських землях Сумської області вміст валових форм важких металів перевищував фонові значення в 1,1–15,5 рази, нафтопродуктів – у 1,4–364 рази [1]. Тому відновлення є послідовністю етапів, що різняться вартістю, тривалістю та окупністю. До виокремлених А. Швораком технічного та біологічного етапів рекультивації [1] вважаємо доцільним додати попередній етап обстеження й розмінування та етап консервації сильно забруднених земель (табл. 1).

Заходи перших двох етапів не дають підприємству прямої віддачі, тому за воєнних ризиків їх фінансують переважно держава та міжнародні партнери. До жовтня 2024 р. розміновано близько 531 тис. га земель, з яких 439 тис. га повернуто аграріям [2].

*Таблиця 1*

**Етапи відновлення порушених земель та їх інвестиційне забезпечення**

| Етап | Зміст заходів | Характер інвестицій | Основні джерела фінансування |
|---|---|---|---|
| 1. Обстеження та розмінування | Обстеження, гуманітарне розмінування, оцінка збитків | Капітальні, без прямої віддачі | Державний бюджет, міжнародні донори |
| 2. Технічна рекультивація | Засипання вирв, вирівнювання поверхні, видалення забруднених шарів | Капітальні, одноразові | Державні програми, компенсації |
| 3. Біологічна рекультивація | Сівозміни з багаторічними травами та бобовими, органічні добрива | Середньо-строкові, окупні | Власні кошти підприємств, кредити з державними гарантіями |
| 4. Консервація сильно забруднених земель | Заліснення, фіторемедіація, технічні культури | Довго-строкові, віддача відкладена | Держава, міжнародні донори |

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 4]*

На етапі біологічної рекультивації вкладення стають окупними. Так, у ПОП «Вікторія» (Миколаївська обл.) після впровадження на постраждалих землях нових сівозмін вартість валової продукції рослинництва з 1 га ріллі за проєктними розрахунками зросла з 5 364 до 6 750 грн [4], тобто на 25,8 %. Тут державна участь потрібна у формі інструментів зниження ризиків приватних інвестицій: часткових кредитних гарантій (50 –70%), страхування воєнних ризиків, підтримки, диференційованої за розміром господарств [2].

Сильно забруднені землі, фітомеліорація яких триває 10–15

років і більше, доцільно тимчасово вилучати в державну власність із компенсацією власникам [1]. Інституційною основою має стати Загальнодержавна програма охорони та відновлення земель у післявоєнний період [1].

Отже, відновлення порушених земель є поетапним інвестиційним процесом, у якому роль приватних інвестицій зростає від розмінування до біологічної рекультивації та знижується на етапі консервації. Стратегічне завдання полягає в узгодженні джерел фінансування з етапами: некомерційні етапи покривають держава й донори, а відновлення родючості – власні інвестиції підприємств за підтримки інструментів зниження ризиків.

**Список використаних джерел:**

1. Шворак А. Відновлення земельних ресурсів після війни: економіко-правовий аналіз та перспективи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 1. С. 215–220. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-215-220

2. Kotykova O., Babych M., Pohorielova O., Nadvynychnyy S. Economic impacts of war on Ukraine's agricultural sector: a policy framework for recovery and resilience. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. Vol. 11, No. 4. P. 5–39. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2025.11.04.01

3. Kucher A., Kucher L. War loss and damage to soil resources: towards sustainable land management. *International Journal of Environmental Studies*. 2024. Vol. 81, No. 1. P. 18–29. DOI: https://doi.org/10.1080/00207233.2023.2296769

4. Shebanin V., Gamayunova V., Karpenko M., Babych O. Restoration of war-damaged soil fertility to ensure sustainable agricultural production, food security and global recognition of Ukraine. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27, No. 6. P. 129–140. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor6.2024.129

5. Solokha M., Demyanyuk O., Symochko L., Mazur S., Vynokurova N., Sementsova K., Mariychuk R. Soil degradation and contamination due to armed conflict in Ukraine. *Land*. 2024. Vol. 13, No. 10. Art. 1614. DOI: https://doi.org/10.3390/land13101614

С. Іващенко,
доцент кафедри права Національної безпеки та правової роботи,
*Військово-юридичного інституту*
*Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого,*
*м. Харків, Україна*

## ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна росії проти України спричинила безпрецедентні для новітньої історії Європи економічні втрати та водночас поставила перед державою складне завдання – поєднати нагальну потребу відбудови зруйнованого з довгостроковою трансформацією економіки на засадах сталого розвитку, енергетичної автономності та європейської інтеграції.

За оновленою спільною оцінкою збитків і потреб (RDNA5), підготовленою Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, станом на 31 грудня 2025 року загальний обсяг прямих збитків в Україні сягнув 195,1 млрд дол. США, соціально-економічні втрати – 666,7 млрд дол. США, а сукупні потреби у відновленні та відбудові на наступні десять років оцінюються майже у 587,7 млрд дол. США, що втричі перевищує номінальний ВВП країни [5]. Порівняно з попередньою оцінкою (RDNA4, лютий 2025 р.) показник зріс приблизно на 12%, що засвідчує тривалий і накопичувальний характер руйнувань [4].

Найбільш ураженими залишаються енергетична, транспортна та житлова інфраструктура: потреби енергетичного сектору зросли приблизно на 21% через посилені атаки на генеруючі й розподільчі потужності, транспортного – на 24% унаслідок ударів по залізниці та портах, а частка пошкодженого або зруйнованого житла сягнула 14%, що торкнулося понад трьох мільйонів домогосподарств [5].

Водночас експертний аналіз світового досвіду повоєнної відбудови показує, що для України ключовим є не просте відтворення втраченого, а якісна модернізація інфраструктури з акцентом на «зеленому» переході, розвиток індустріальних парків, запровадження нової податкової моделі та механізмів

державно-приватного партнерства, здатних перетворити відбудову на можливість структурної трансформації економіки та її глибшої інтеграції у світові виробничі ланцюги [3].

Аналіз поточної макроекономічної динаміки засвідчує ознаки поступової стабілізації: за підсумками 2025 року уряд орієнтується на помірне зростання ВВП у межах 3–4% зі збереженням підвищеної інфляції, тоді як міжнародні фінансові інституції дають розбіжні, але переважно позитивні прогнози на 2026 рік – Світовий банк очікує зростання ВВП до 7%, Європейський банк реконструкції та розвитку – стриманіші 5% [1].

Секторальна структура відновлення є нерівномірною: промисловість, орієнтована на внутрішній попит і потреби оборони (харчова галузь, ремонт техніки), демонструє відносну стійкість, IT-сектор залишається одним із головних драйверів завдяки гнучкості та спеціальному податковому режиму, а будівництво й інфраструктурна відбудова лише розпочинають набирати обертів, зосереджуючись передусім на відновленні енергомереж [2].

Узагальнюючи викладене, можна виокремити такі особливості повоєнного економічного відновлення України: (1) масштаб потреб, що у кілька разів перевищує поточний ВВП і потребує довгострокового та диверсифікованого фінансування; (2) нерівномірність відновлення секторів економіки; (3) орієнтацію державної політики на поєднання невідкладної відбудови критичної інфраструктури з довгостроковою модернізацією та переходом до «зеленої» і цифрової економіки; (4) визначальну роль приватного сектору та міжнародних партнерів у закритті фінансового розриву. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей стратегічного менеджменту процесами відбудови на регіональному та галузевому рівнях з урахуванням принципів стейкхолдероорієнтованого підходу.

**Список використаних джерел:**

1. Економіка України: битва за відновлення та прогнози на 2026 рік. (2026). *ОНОВА*. https://onova.org.ua/news/ekonomika-ukrainy-bytva-za-vidnovlennia-ta-prohnozy-na-2026-rik

2. Економічні підсумки 2025 року та прогноз на 2026 рік. (2026). https://ndu.kr.ua/842-ekonomichni-pidsumki-2025-roku-ta-prognoz-na-2026-rik

3. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: шляхи імплементації в Україні. (2025). *Вісник. Серія: Економіка*. https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics/article/view/397

4. Updated damage assessment finds $524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade. (2025). *United Nations Development Programme*. https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade

5. World Bank, United Nations and the European Union issues Rapid Damage and Needs Assessment. (2026). *United Nations in Ukraine*. https://ukraine.un.org/en/310512-world-bank-united-nations-and-european-union-issues-rapid-damage-and-needs-assessment

В. Кириченко, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,
*Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки,*
*м. Київ, Україна*
В. Бубко, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,
*Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки,*
*м. Київ, Україна*
Т. Безсмертний, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний транспортний університет,*
*м. Київ, Україна*

## ВІЙСЬКОВА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ: ЯК УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕТВОРЮЮТЬ КРИЗОВІ ВИКЛИКИ НА УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ

Загалом, сучасне бізнес середовище дедалі частіше функціонує в умовах, де стабільність не є певною, постійною характеристикою цього ж середовища. Зміна попиту, перебої постачання, дефіцит ресурсів, кадрові обмеження, пошкодження інфраструктури чи навіть виникнення нових та раптових ризиків

змушують бізнес не тільки реагувати на окремі проблеми, а й переглядати сам принцип організації своєї діяльності. Особливо виразно ця концепція адаптації проявляється в Україні, де повномасштабна війна стала фактором, що безпосередньо впливає на управлінські рішення підприємств незалежно від їхнього розміру, спектру діяльності чи того ж географічного розташування.

Саме у таких умовах адаптивність бізнесу варто розглядати не лише як здатність вижити, а як процес постійного пошуку нових способів до функціонування та подальшої реалізації. Виникнення такої проблеми і формує необхідність управлінської реакції, яка, своєю чергою, може призвести до зміни внутрішніх процедур, організаційної структури, системи комунікацій, логістичних процесів ну або підходів до взаємодії з партнерами та клієнтами. В даній ситуації, важливу роль відіграють складові адміністративного та комунікативного менеджменту, оскільки їхнє поєднання дозволяє підприємству не просто відреагувати на обставини, а сформувати власну стратегію та систему управління відповідно до нових умов.

Адміністративний менеджмент у цьому випадку і вирішує проблему, що охоплює прийняття рішень, перегляд організаційних процедур, перерозподіл ресурсів, зміну логістичних операцій та визначення нових правил функціонування підприємств. Тобто, його завдання полягає у перетворенні зовнішніх викликів на конкретний план – визначити елементи діяльності, котрі необхідно змінити, а від яких тимчасово відмовитися. Водночас до цього, самих адміністративних рішень недостатньо, оскільки їхня реалізація потребує постійного обміну інформацією між підприємством, працівниками, постачальниками та споживачами. Саме тому, комунікативний менеджмент забезпечує узгодженість дій усіх учасників діяльності підприємства. У кризових умовах особливого значення набуває швидкість передачі інформації, зрозумілість управлінських рішень та наявність альтернативних каналів комунікації. Для працівників це означає своєчасне отримання інформації про зміни в організації роботи, для партнерів – координацію постачання та взаємодії, а для споживачів – розуміння того, як і де вони можуть отримати необхідний товар або послугу [4, 5].

Для наочної важливості трансформації адміністративного та комунікативного менеджменту можна простежити на прикладі групи компаній “Епіцентр”. Для великого ритейлера торгівельні центри, логістичні комплекси та транспортна інфраструктура є не просто матеріальними активами, а основою безперервності всієї операційної діяльності. Тому їх пошкодження або знищення створює комплексну управлінську проблему, яка одночасно стосується логістики, персоналу, обслуговування клієнтів та фінансової стабільності підприємства.

У перші місяці повномасштабного вторгнення цей ризик набув для “Епіцентру” безпосереднього характеру. Внаслідок бойових дій були повністю знищені торговельні центри компанії у Чернігові, Маріуполі та Бучі загальною площею в 59157 м² . Ще два торгівельні центри – у Києві та Харкові, котрі зазнали пошкоджень. Управлінська реакція компанії в цій ситуації була спрямована не лише на майбутнє відновлення зруйнованих будівель. Необхідно було зберегти можливість забезпечувати споживачів товарами вже під час активної фази війни. Саме тому компанія почала використовувати альтернативні формати обслуговування. Після знищення торговельного центру в Бучі компанія організувала мобільні центри видачі замовлень, завдяки яким покупці могли оформлювати замовлення через сайт та отримувати їх у своєму місті. За інформацією компанії, з моменту запуску такі мобільні центри понад 30 разів виїжджали до бучі та Ірпеня, а надалі планувалось створення стаціонарних центрів видачі [1, 7]. Загалом, цей крок є важливою складовою з точки зору адміністративного менеджменту. Фактично, підприємство було змушене відмовитися від звичного принципу, за якого фізичний торгівельний центр є основною точкою взаємодії із покупцем. Натомість частина функцій магазину була перенесена в іншу організаційну форму, а саме онлайн–замовлення та мобільну видачу. Ну і відповідно, змінювались не тільки канали збуту, а й організація цих товарних потоків та взаємодія між окремими елементами операційно системи підприємства [1, 2].

Водночас до цього, трансформувався і комунікативний контур. У ситуації, коли частина торгівельних центрів не працювала, онлайн–платформа компанії стала важливим

каналом взаємодії із споживачами. Forbes Ukraine зазначав, що онлайн–майданчик продовжував виконувати основні функції а служба доставки працювала в регіонах де це можливо [6]. Таким чином, комунікація в кризових умовах перетворилася на складову забезпечення операційної безперервності: клієнту необхідно було не просто повідомити про зміни в роботі торговельних об'єктів, а запропонувати альтернативний спосіб придбання та отримання товару.

Показово, що необхідність такої адаптації не зникла навіть через декілька років після початку повномасштабної війни. 16 вересня 2025 року внаслідок атаки російських дронів було пошкоджено логістичний центр на Київщині, де виникла масштабна пожежа. Forbes Ukraine повідомляв, що на той момент від початку повномасштабного вторгнення було повністю знищено майже вісім торгівельних центрів компанії в різних регіонах України, а ще частина об'єктів припинила роботу через пошкодження або близькість до зон бойових дій [3]. Саме цей випадок і демонструє, якщо проблема кризова і вона виникла одного разу, вона нікуди не зникає. Зміни мають ставати постійною характеристикою системи управління, оскільки характер ризиків також залишається динамічним.

Сам факт знищення об'єкта не стає певним інноваційним рішенням. Інновацією стає реакція керівництва та управлінське рішення, що саме робить підприємство після виникнення такого ризику: створює альтернативні канали обслуговування клієнтів, розвиває фулфілмент, удосконалю логістичну інфраструктуру використовуючи не лише аспекти адміністративного та комунікативного менеджменту. Тому, компанія "Епіцентр" наглядно показала реакцію на такі кризові ситуації, та впевнено їх вирішує на сьогоднішній час.

**Список використаних джерел:**

1. Епіцентр К. (2022). *Епіцентр заявив про відбудову зруйнованих торгових центрів*. https://epicentrk.ua/news/epitsentr-vidbudova-torgovikh-tsentriv.html

2. Епіцентр К. (2019, 3 грудня). *Епіцентр відкрив свій перший фулфілмент-центр у Києві*. https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-vidkriv-sviy-pershiy-fulfilment-tsentr-u-ki-vi.html

3. Тарасовський, Ю., & Антонюк, Т. (2025, 16 вересня). росія атакувала логістичний центр мережі «Епіцентр» на Київщині. *Forbes Ukraine*. https://forbes.ua/news/rosiya-atakuvala-logistichniy-tsentr-merezhi-epitsentr-na-kiivshchini-16092025-32634

4. Андріяш, В. І., Багмет, М. О., Беглиця, В. П. та ін. (2021). *Адміністративний менеджмент в Україні* / за заг. ред. В. М. Ємельянова, О. Н. Євтушенка, Т. В. Ємельянова. https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1280

5. Васильченко, М. І., & Гришко, В. В. (2018). Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник. ПолтНТУ. https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/19/5040/d21050151fc9f10ad2c6528440a446198802553b.pdf

6. «Епіцентр» втратив три ТЦ, частину закрито через бойові дії. Як працює гіпермаркет в умовах війни. (2022, 4 квітня). *Forbes Ukraine*. https://forbes.ua/news/epitsentr-vtrativ-tri-tts-chastina-zakriti-cherez-boyovi-dii-yak-pratsyue-gipermarket-pid-chas-viyni-04042022-5274

7. Зось-Кіор, М. В., & Купріян, А. О. (2016). Актуальні питання розробки логістичної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, Випуск 16. 250-255. http://www.global-national.in.ua/archive/13-2016/13_2016.pdf#page=250

Т. Ковальська, здобувачка вищої освіти СВО Бакалавр
спеціальність 051 Економіка,
О. Поночовна, старший викладач кафедри,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## УКРАЇНСЬКИЙ І МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВЕНЧУРНОГО ТА ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ

Війна змінила фінансову логіку розвитку України: у воєнний період є пріоритетом бюджетні й донорські ресурси, а в повоєнній перспективі критичним стає перехід до моделі, що спирається на зростання продуктивності, технологічне оновлення та спроможність експортувати продукцію. Стартапи

є одним із каналів такого переходу, тому питання джерел і умов їхнього фінансування має стратегічне значення [1].

Реакцію інвесторів на війну найповніше висвітлює дослідження європейського ринку, засноване на опитуваннях літа 2022 р.: у них взяли участь 443 керівники венчурних фондів і 224 керівники приватного інвестиційного фонду середнього ринку. Респонденти повідомили про сильний негативний вплив: зросло небажання ризикувати серед інвесторів, частина з них залишила ринок, передусім банки, страхові та пенсійні фонди, тоді як готовність державних фондів змінилася найменше. Для портфельних компаній венчурних фондів проблеми з фінансуванням і ліквідністю виявилися найактуальнішими проблемами, ніж для компаній фондів прямих інвестицій. У відповідь на ці виклики, відбулося адаптування своїх інвестиційних стратегій щодо бажаних галузей та зробили більше акценту на досвіді підприємця [2].

Пізніші дані щодо України показують інший тренд. За звітом DealBook of Ukraine, у 2025 р. українські технологічні компанії й стартапи залучили 498 млн доларів венчурного та грантового фінансування, що на 8 % більше, ніж у 2024 р. Капітал розподілявся ширше за стадіями, ніж у попередні роки: пізні раунди забезпечили близько половини загального обсягу інвестицій, а фінансування серії А майже подвоїлося. Гранти становили близько 78 млн доларів (зростання на 56 % порівняно з 2024 р.) і дозволяють запускати проєкти на ранніх стадіях, де венчурний капітал ще не готовий інвестувати [3]. Пряме зіставлення цих даних із опитуванням 2022 р. некоректне через відмінності вибірки та методики, проте воно показує, що чутливість ринку до війни.

Венчурні інвестиції доцільно розглядати як засіб підвищення ефективності всієї системи фінансування, а не як заміну донорських ресурсів; їхній внесок полягає в прискоренні валідації технологій, зниженні технічних і управлінських ризиків та поширенні технологій подвійного призначення в цивільні галузі. На прикладі оборонних технологій показано, що короткий цикл зворотного зв'язку покращує залучання інновацій, але зростає значення

експортного контролю, ліцензування та корпоративного управління; стійкість венчурного каналу підтримують цифрова держава та інструменти ранньої підтримки, що скорочують розрив між грантом і приватним раундом [1]. Дослідження стартапів під зараз, особливо підкреслюється, недосконалості законодавства, що є суттєвою перешкодою для масштабування.

Прикладом міжнародної підтримки є програма ЄБРР та ЄС, запущена у червні 2026 р. EC Ukraine Investment Framework підтримує програму, надаючи 46 млн євро, з яких 41 млн – гарантії; очікується, що ця програма залучить щонайменше 135 млн євро фінансування, підтримає 15 інвестиційних проектів та безпосередньо буде консультувати до 34 стартапів. Другий компонент розширює програму Star Venture, яка надає консультаційну підтримку стартапам, акселераторам і венчурним фірмам та має підвищити здатність компаній ранніх стадій залучати комерційні інвестиції [4].

Гранти й венчурний капітал доцільно розглядати як поєднані джерела: перші допомагають стартапам пройти ранні стадії, другі забезпечують подальше зростання. Дані 2025 р. свідчать про відновлення українського ринку попри війну, проте масштабування залежить від передбачуваних правил, прозорості та каналів виходу інвесторів. Тому саме поєднання грантової підтримки, приватного капіталу та стабільного регулювання визначатиме, чи зможуть стартапи стати рушієм повоєнного відновлення.

**Список використаних джерел:**

1. Aleksin, G., & Shuplat, O. (2026). Venture investments in innovative businesses as a component of financing the (post-)war economy of Ukraine. *Finansi Ukraïni, 2026*(2), 73–87. https://doi.org/10.33763/finukr2026.02.073

2. Kraemer-Eis, H., et al. (2024). Entrepreneurial finance in Europe and the Russian war against Ukraine. *The Journal of Technology Transfer*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s10961-024-10067-9

3. InVenture. (2026). *Ukrainian technology companies and startups raised $498m in funding in 2025*. https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/ukrainian-technology-companies-and-startups-raised-dollar498m-in-funding-in-2025
4. European Bank for Reconstruction and Development. (2026, June 5). *EBRD and EU launch new programme to support Ukraine's private sector*. https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/EBRD-and-EU-launch-new-programme-to-support-Ukraines-private-sector.html

А. Колісник, здобувач вищої освіти,
А. Олійник, к.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## СУТНІСТЬ І РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна система корпоративного управління функціонує в умовах постійних трансформацій економічного, технологічного та соціального середовища. Глобалізація ринків, посилення конкурентної боротьби, цифровізація бізнес-процесів, поширення нових технологій та зростання рівня невизначеності зумовлюють необхідність пошуку підприємствами нових підходів до організації управлінської діяльності. За таких умов інноваційна складова корпоративного управління набуває особливого значення, оскільки саме здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни та впроваджувати нові управлінські рішення визначає його адаптивність, конкурентоспроможність і перспективи довгострокового розвитку.

Інновації у корпоративному управлінні доцільно розглядати як комплекс організаційних, технологічних, інформаційних, соціальних та управлінських змін, спрямованих на вдосконалення функціонування підприємства та підвищення результативності його діяльності. Вони не

обмежуються виключно розробленням і впровадженням нової продукції, технологій чи послуг. Важливою сферою інноваційних перетворень є безпосередньо система управління підприємством, зокрема механізми прийняття управлінських рішень, організаційна структура, внутрішні комунікації, система мотивації працівників, корпоративна культура, інформаційне забезпечення та взаємодія між різними рівнями управління [2, с. 147].

Особливого значення інновації набувають у процесі стратегічного управління корпоративними структурами. Їх використання дає можливість не лише реагувати на вже наявні зміни зовнішнього середовища, а й прогнозувати майбутні тенденції, виявляти нові можливості та формувати відповідні стратегічні пріоритети. Інноваційно орієнтована система корпоративного управління створює передумови для більш оперативного коригування стратегій підприємства, оптимізації використання ресурсів та пошуку нових напрямів розвитку [1, с. 8].

Однією з ключових функцій інновацій у корпоративному управлінні є забезпечення адаптивності підприємства. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, нестабільністю попиту, технологічними змінами, посиленням конкуренції та появою нових ризиків. За таких обставин традиційні управлінські підходи не завжди дають змогу своєчасно реагувати на зовнішні виклики. Використання інноваційних методів управління дозволяє підприємствам оперативніше змінювати організаційні процеси, перерозподіляти ресурси, удосконалювати внутрішню взаємодію та приймати обґрунтовані рішення відповідно до нових умов функціонування.

Важливим напрямом інноваційної трансформації корпоративного управління є цифровізація управлінських процесів. Застосування сучасних інформаційних систем, цифрових платформ, хмарних технологій, аналітичних інструментів та систем автоматизації забезпечує швидше отримання, оброблення й передачу управлінської інформації. Це, своєю чергою, підвищує оперативність прийняття рішень, зменшує вплив людського фактора на окремі процеси та

створює можливості для більш ефективного контролю за діяльністю підприємства. Цифрові технології також сприяють формуванню єдиного інформаційного простору, у межах якого різні рівні управління можуть отримувати доступ до актуальних даних і координувати власні дії [3, с. 74].

Важливим наслідком інноваційного розвитку є підвищення прозорості корпоративного управління. Використання цифрових систем обліку, моніторингу та аналітики дозволяє забезпечувати більш повне інформаційне забезпечення управлінських рішень, удосконалювати внутрішній контроль і підвищувати підзвітність управлінського персоналу. Прозорість інформаційних потоків сприяє зміцненню взаємної довіри між власниками, керівництвом, працівниками та іншими зацікавленими сторонами підприємства.

Варто зазначити, що інновації у корпоративному управлінні мають комплексний характер. Вони охоплюють технологічну, організаційну, економічну, інформаційну та соціальну складові діяльності підприємства. Технологічні інновації забезпечують оновлення засобів і способів виконання операцій; організаційні – удосконалення структури та управлінських процедур; інформаційні – підвищення якості інформаційного забезпечення; соціальні – розвиток персоналу, корпоративної культури та внутрішньої взаємодії. Взаємопов'язане застосування зазначених напрямів формує цілісну систему інноваційного корпоративного управління.

Таким чином, інновації є системоутворюючим елементом сучасного корпоративного управління. Їх значення полягає не тільки у впровадженні нових технологій або створенні інноваційної продукції, а передусім у постійному вдосконаленні управлінських механізмів, організаційних процесів, корпоративної культури та системи взаємодії між учасниками корпоративних відносин. Інноваційна спрямованість управління підвищує адаптивність підприємства, сприяє раціональному використанню ресурсів, покращує якість управлінських рішень, посилює прозорість діяльності та створює передумови для розвитку персоналу.

**Список використаних джерел:**

1.Адаменко, О. А. (2020). Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету харчових технологій*, 35, 5–10.

2. Олійник, А.С. та ін. (2025). Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*, 21, 145–152.

3. Олійник, А.С., Радіонова, Я.В., Бебко, А.О., Литвинов, Д.Р. (2026). Креативність персоналу як основа розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 4, 71–77.

С. Крамар,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
*Західноукраїнський національний університет,*
*м. Тернопіль, Україна*

## СМАРТ-ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОТУРИЗМОМ: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ

Сучасний етап розвитку туристичної галузі характеризується стрімкою трансформацією управлінських парадигм під впливом цифровізації, що зумовлює формування принципово нових підходів до організації екотуристичної діяльності. Екотуризм, як один із найбільш динамічних сегментів світової туристичної індустрії, дедалі активніше інтегрує смарт-технології не лише на рівні операційних процесів, а й на стратегічному рівні управління, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності використання природно-рекреаційного потенціалу територій за одночасного дотримання принципів сталого розвитку.

Актуальність дослідження стратегічних аспектів впровадження смарт-інновацій в систему управління екотуризмом зумовлена низкою факторів. По-перше, зростаюча конкуренція між туристичними дестинаціями вимагає від суб'єктів господарювання пошуку нових джерел конкурентних переваг, які значною мірою формуються завдяки технологічній

модернізації управлінських процесів. По-друге, посилення вимог до екологічної відповідальності туристичного бізнесу актуалізує потребу в інструментах, здатних забезпечити баланс між економічною ефективністю та збереженням природних екосистем. По-третє, в умовах повоєнного відновлення України питання розбудови конкурентоспроможної системи управління екотуризмом на засадах інноваційності набуває особливого стратегічного значення для регенерації рекреаційного потенціалу постраждалих територій.

Смарт-інновації в контексті управління екотуризмом доцільно розглядати як комплексну систему технологічних, організаційних та управлінських рішень, що базуються на використанні цифрових платформ, інтелектуальних сенсорних мереж, аналітики великих даних та штучного інтелекту для оптимізації процесів планування, моніторингу й регулювання туристичної діяльності на природно-рекреаційних територіях [1]. На відміну від традиційних інновацій, смарт-інновації характеризуються властивістю адаптивності – здатністю управлінської системи в режимі реального часу реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх параметрів функціонування екотуристичної дестинації.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку туристичної галузі та узагальнення досвіду цифрової трансформації управлінських систем дозволяють виокремити кілька ключових стратегічних напрямів, послідовна реалізація яких створює передумови для підвищення ефективності управління екотуризмом на засадах смарт-інновацій. Розглянемо кожен із них детальніше.

Першим і визначальним напрямом є формування адаптивної нормативно-інституційної бази, здатної гнучко регулювати процеси впровадження цифрових рішень у природоохоронну та туристичну діяльність. На сьогодні спостерігається помітний дисбаланс між динамікою технологічного розвитку та швидкістю адаптації регуляторного середовища: нормативні акти, що визначають порядок використання природних територій, здебільшого розроблялися без урахування можливостей сучасних цифрових інструментів моніторингу й управління. Це породжує ситуацію, за якої технологічно готові рішення не можуть бути повноцінно

імплементовані через відсутність відповідного правового підґрунтя. У зв'язку з цим стратегічним завданням є розробка гнучких регуляторних механізмів, які дозволяли б апробовувати інноваційні управлінські рішення в контрольованому правовому режимі до їх повномасштабного законодавчого закріплення.

Логічним продовженням інституційної трансформації виступає другий стратегічний напрям – розбудова механізмів публічно-приватного партнерства як інструменту фінансування та впровадження смарт-інфраструктури. Варто зазначити, що капіталомісткість сучасних технологічних рішень (сенсорних мереж, платформ аналітики даних, цифрових екосистем взаємодії) часто суттєво перевищує фінансові можливості окремих суб'єктів господарювання чи територіальних громад, особливо в умовах обмеженості бюджетних ресурсів, характерної для периферійних рекреаційних територій [2, с. 2511]. Відповідно, ефективна стратегія смарт-інноваційного розвитку екотуризму має передбачати диверсифікацію джерел фінансування із залученням приватного капіталу, міжнародної технічної допомоги та грантових програм, орієнтованих на цифровізацію природоохоронної діяльності. При цьому важливим є розроблення прозорих механізмів розподілу відповідальності та вигід між державними, приватними та громадськими учасниками таких партнерств.

Поряд із інституційними та фінансовими аспектами, не менш важливого значення набуває третій стратегічний напрям, пов'язаний із формуванням кадрового потенціалу, здатного ефективно оперувати смарт-технологіями в управлінській діяльності. Слід підкреслити, що технологічна модернізація управлінських систем сама по собі не гарантує підвищення ефективності, якщо вона не супроводжується відповідним розвитком компетенцій персоналу. У цьому контексті йдеться не лише про суто технічну підготовку працівників до роботи з цифровими інструментами, а й про формування управлінського мислення нового типу – здатності інтерпретувати масиви даних, приймати рішення в умовах невизначеності та стратегічно планувати розвиток дестинації на основі прогностичної аналітики. Відтак, стратегія кадрового забезпечення смарт-інноваційного розвитку екотуризму має включати як програми

підвищення кваліфікації для чинних управлінців, так і формування нових освітніх траєкторій підготовки фахівців на перетині туризмознавства, інформаційних технологій та екологічного менеджменту [3].

Насамкінець, четвертий стратегічний напрям набуває особливої актуальності у специфічному контексті сучасної України – інтеграція смарт-інновацій у процеси повоєнного відновлення та регенерації природно-рекреаційного потенціалу постраждалих територій. Зруйнована чи пошкоджена туристична інфраструктура, з одного боку, створює значні виклики для галузі, проте, з іншого боку, відкриває унікальне «вікно можливостей» для випереджувального впровадження смарт-рішень безпосередньо на етапі відбудови, минаючи проміжні, менш ефективні технологічні уклади, притаманні еволюційному шляху модернізації. Іншими словами, замість поетапного нарощування цифрових компетенцій за традиційною логікою «від простого до складного», постраждалі території мають змогу одразу впроваджувати найсучасніші управлінські рішення, що потенційно здатне забезпечити прискорене досягнення конкурентоспроможного рівня розвитку екотуризму порівняно з довоєнним станом галузі.

Таким чином, можна зробити висновок, що смарт-інновації трансформують управління екотуризмом із реактивної моделі реагування на виклики у проактивну систему передбачення й формування сталого розвитку природно-рекреаційних територій, де технологічна спроможність стає невіддільною складовою стратегічної конкурентоспроможності дестинації. Саме здатність управлінських структур превентивно інтегрувати цифрові рішення у повоєнний період відбудови відкриває Україні реальну перспективу утвердитися як регіональний лідер інноваційного екотуризму, що об’єднує природно-рекреаційний потенціал та готовність до технологічного оновлення галузі.

**Список використаних джерел:**

1. Zhang, Y., & Deng, B. (2024). Exploring the nexus of smart technologies and sustainable ecotourism: A systematic review. *Heliyon, no. 10*(11), Article e31996. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31996.

2. Balakrishnan, J., Dwivedi, Y. K., Malik, F. T., & Baabdullah, A. M. (2023). Role of smart tourism technology in heritage tourism development. *Journal of Sustainable Tourism, 31*(11), pp. 2506-2525. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1995398.

3. Shasha, Z. T., Weideman, M., Sun, H., & Liu, G. (2025). A bibliometric review of research progress, trends, and updates on smart tourism research. *Businesses, no. 5*(3), Article 39. DOI: https://doi.org/10.3390/businesses5030039.

Л. Кузьменко, к. с.-г. н., доцент,
П. Антонець, здобувачка вищої освіти,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## ГАРМОНІЗАЦІЯ ДОБРОБУТУ КОРІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ INDUSTRY 4.0 ЯК ВЕКТОР ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ ТВАРИННИЦТВА

Військова агресія проти України та тривала окупація окремих регіонів завдали нищівного удару по вітчизняному агропромисловому комплексу. Руйнування інфраструктури ферм, масова втрата тваринного складу, знищення переробних потужностей і дезорганізація логістичних ланцюгів створили загрозу для продовольчої безпеки всієї країни. Утім, виклики повоєнної відбудови дають унікальний шанс відмовитися від застарілих екстенсивних моделей господарювання. Замість спроб відновити примітивні ферми, де тварина розглядається виключно як «виробнича одиниця», Україна має зробити системний технологічний стрибок. Суть цього стрибка полягає у випереджаючому впровадженні інструментів Industry 4.0, концепцій гуманного поводження та цифровізованої екологічної логістики.

Потреба у докорінній трансформації галузі стає особливо очевидною при детальному аналізі динаміки сировинної бази за 2022–2026 роки. Статистичні дані свідчать про глибоку структурну кризу: за останні чотири з половиною роки загальне поголів'я великої рогатої худоби в Україні скоротилося на 34%

(з 2,644 млн до 1,751 млн голів), а корів – на 40% (із 1,544 млн до 932,6 тис. голів). Негативні тенденції найбільше вразили приватний сектор: поголів'я в домогосподарствах впало на 35%, тоді як у професійних сільгосппідприємствах спостерігається стримане зростання на 3%. Утім, дрібні господарства й досі утримують 58% усіх корів країни (539,8 тис. голів), що свідчить про їхню вразливість перед відсутністю доступу до технологій і ринків [1].

Зазначене скорочення стада безпосередньо позначилося на обсягах виробництва базової сільськогосподарської продукції. За І півріччя 2026 року обсяг надоїв молока в Україні склав лише
3,6 млн тонн, що на 12,3% менше за аналогічний період 2025 року. Схожа тенденція спостерігається й у м'ясній галузі, де за 2025 рік було вироблено 2,2 млн тонн м'яса (-4,5% до показників 2023 року) [1]. Показово, що винятком із загального спаду став сектор птахівництва, який завдяки чіткій орієнтації на міжнародні стандарти, автоматизацію та якість продукції у 2025 році встановив абсолютний рекорд за валютною виручкою. Це доводить: навіть у критичних умовах ринковий успіх забезпечується високою якістю та технологічністю виробництва

Географія промислового тваринництва наразі чітко сфокусувалася у макрорегіоні Центральної та Північної України. Беззаперечним лідером за кількістю промислових корів виступає Полтавська область (52,4 тис. голів), за якою йдуть Черкаська (46,1 тис.), Чернігівська (38,0 тис.), Київська (35,4 тис.), Вінницька та Хмельницька (по 32,5 тис.) області. Запровадження державних дотацій у розмірі 7,0 тис. грн на корову для малого та середнього бізнесу частково підтримує фермерів, проте самі лише фінансові ін'єкції не здатні розв'язати проблему без якісного переоснащення ферм на деокупованих та постраждалих територіях [2, с. 71].

Перехід від кількісного відтворення стада до якісної ефективності вимагає принципово нових підходів до управління та утримання тварин. Традиційні інтенсивні системи базувалися на жорстоких процедурах каліцтва (декорнуація, підрізання хвостів і дзьобів), прив'язному утриманні, тісноті й стресі, що виправдовувалося намаганням мінімізувати витрати. Проте це

призводило до фрустрації, масових захворювань, кульгавості та передчасного вибуття тварин зі стада [3]. Сучасна концепція добробуту тварин передбачає пристосування фермерського середовища до фізіологічних та поведінкових потреб тварини. Забезпечення фізичного комфорту, належного мікроклімату, безприв'язного пересування та можливості реалізовувати інстинктивну поведінку є базовою передумовою зростання продуктивності без насилля.

Для системного подолання зазначених викликів, адаптації AgTech-інструментів та розбудови деокупованих регіонів розроблено нами концептуальну матрицю Startup-ініціатив і технологічних рішень (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Комплексна матриця: виклики деокупованих територій, технології 4.0 та Startup-ініціативи [власна розробка]**

| Виклики | Наслідки для добробуту та продуктивності | Інноваційне технологічне рішення 4.0 | Напрямок Startup-ініціативи |
|---|---|---|---|
| Зруйнована логістика та втрата зв'язку з дрібними фермерами | Падіння надоїв, затримка ветеринарної допомоги, втрата якості молока. | ПО для обліку стада & Смарт-бірки | Micro-Farm Smart Kits |
| | | Використання CattleMax, AgriWebb, StockManager, біосенсорів та RFID-міток | Доступні набори контролю здоров'я та обліку стада для дрібних господарств (під державні дотації) |
| Процедури каліцтва та травматизм під час перевезення | Сильний біль, фрустрація, ризик травм і смертності в дорозі. | Computer Vision (AI) & IoT. | Non-Invasive Transit Welfare |
| | | Відеоаналітика поведінки, GPS-трекери та біометричні системи ідентифікації. | Система безконтактного моніторингу агресії й стресу тварин під час транспортування |
| Транспортний стрес та порушення ланцюга холоду | Псування м'яса/молока, метаболічний виснажливий | Холодильні технології & WMS/Demand Planning | Cold-Chain Logistics Startups |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | стрес, втрата маси. | Смарт-контейнери, баки з сепараторами, WMS та AI-прогнозування | Мобільні рефрижераторні модулі з автоматичним контролем температури для деокупованих областей |
| Скупченість, руйнування приміщень та поганий мікроклімат | Респіраторні хвороби, спалахи інфекцій, кульгавість | IoT-Microclimate & 5G Networks | Bio-Safe Modular Barns |
| | | Сенсори вологості, аміаку та автоматизована вентиляція в корівниках і вагонах | Швидкозбірні модульні ферми з вбудованим IoT-клімат-контролем та 5G- зв'язком |
| Збитки від неповноцінної годівлі та браку сировини | Погіршення когнітивних здібностей, падіння вгодованості, агресія. | NIR-спектроскопія (ближня ІЧ) & Смарт-поїлки | Precision Feedtech Kits |
| | | Швидкий онлайн-аналіз корму та автоматичне регулювання раціону. | Портативні NIR-аналізатори для оптимізації поживних речовин «на місці» без очікування лабораторних аналізів |

Для реалізації представлених у матриці рішень в умовах деокупованих територій ключового значення набуває впровадження інструментів AgTech 4.0. Втрата фізичного контакту фермера з кожною корову в умовах великих комплексів компенсується цифровими рішеннями. Автоматизований аналіз кормів у корівнику за допомогою портативної спектроскопії у ближньому інфрачервоному діапазоні дозволяє коригувати раціони «онлайн». Системи

машинного зору та штучного інтелекту забезпечують безперервний безконтактний моніторинг поведінки, споживання кормів і оцінки вгодованості. Водночас мережі бездротових біосенсорів (смарт-бірки, нашийники, ретикуло-рубцеві болюси) та IoT-датчики мікроклімату з передачею даних через 5G та хмарні обчислення уможливлюють ранню діагностику хвороб, маститів чи тічки ще до прояву клінічних симптомів.

Для ефективного управління поголів'ям на деокупованих територіях стартап-екосистема має запропонувати спеціалізоване програмне забезпечення. Інформаційні системи за аналогією до CattleMax, HerdMaster, AgriWebb та мобільних додатків StockManager чи FarmLogs дозволяють вести детальні медичні та виробничі записи щодо кожної тварини. Використання RFID-міток, біометричних систем ідентифікації, QR-кодування та підключених IoT-пристроїв формує надійний цифровий ланцюг простежуваності «Farm to Fork Strategy». Доповнена реальність додатково розширює можливості ветеринарного персоналу, дозволяючи через окуляри AR миттєво зчитувати картку здоров'я тварини прямо у корівнику.

У підсумку, комплексне поєднання технологій Industry 4.0, гуманного поводження Animal Welfare є єдиним дієвим інструментом відбудови тваринництва України. Проєктування нових господарств за принципом «відновлювати краще, ніж було» з автоматично вбудованими сенсорами, 5G-інфраструктурою та безприв'язним утриманням дозволить вітчизняним агропідприємствам не лише компенсувати втрати поголів'я та надоїв, але й залучити «зелені» інвестиції та забезпечити безперешкодний вихід високоякісної української продукції на ринки Європейського Союзу.

**Список використаних джерел:**

1. Хіба ревуть воли: як змінилося поголів'я корів, свиней та птиці з 2022 року. Слово і діло. Аналітичний портал. https://www.slovoidilo.ua/2026/09/04/infografika/ekonomika/xiba-revut-voly-yak-zminylosya-poholivya-koriv-svynej-ta-ptyczi-2022-roku

2. Корнієцький, О. В. & Орел, В. М. (2024). Шляхи відновлення логістики тваринництва на деокупованих територіях України. *Український журнал прикладної економіки*

*та техніки.* Т. 9. (2). 208–213. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-35.

3. Добробут сільськогосподарських тварин: Огляд стандартних практик та їх наслідків. (2024). Співчуття у фермерстві. Блог. https://ciwf.in.ua/?p=4374

І. Леонтьєв, аспірант,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

## ЦИФРОВІ СТАРТАПИ У ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та перебудови світової економіки відбувається істотна трансформація туристичних потреб, мотивацій та моделей поведінки споживачів туристичних послуг. Традиційні формати туристично-рекреаційної діяльності поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним підходам, які здатні адаптуватися до нових реалій ринку, технологічних змін і зростаючих очікувань мандрівників [4, с. 158].

Відповідно до аналітичних звітів міжнародної агенції GSMA Intelligence, імплементація цифрових рішень на локальному рівні (зокрема, смарт-гідів, систем цифрової навігації та інформаційних сервісів) демонструє, що суб'єкти господарювання з високим рівнем цифровізації генерують дохід у середньому на 18 % вищий порівняно з підприємствами, які не інтегрували подібні технології [1]. Показовою в контексті конвергенції цифрових технологій є динаміка розвитку ринку доповненої реальності (AR) у туристично-рекреаційній сфері, обсяг якого у 2024 році оцінювався на рівні 15,4 млрд дол. США. За прогнозними оцінками, до 2032 року капіталізація глобального ринку AR у туризмі сягне 240 млрд дол. США, демонструючи сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 35,8 % у період з 2024 по 2032 рік [3].

Станом на 31 грудня 2025 року загальна потреба України у відновленні та реконструкції на наступне десятиліття

оцінюється майже у 588 млрд дол. США. За даними RDNA5, прямі збитки у секторі культури й туризму становили близько 4,5 млрд дол. США, що підкреслює необхідність не просто фізичного відновлення туристичної інфраструктури, а її технологічної та бізнес-модернізації [2].

Цифровий туристичний стартап можна розглядати як інноваційне підприємство, що створює або впроваджує цифровий продукт чи бізнес-модель для задоволення потреб туристів, суб'єктів туристичного бізнесу, територіальних громад або органів управління туризмом. До таких стартапів належать: онлайн-платформи для пошуку та бронювання туристичних послуг; мобільні застосунки для туристів; цифрові туристичні гіди та навігатори; сервіси формування персоналізованих маршрутів; платформи локального туризму; VR/AR-рішення для презентації культурної спадщини; цифрові продукти для smart tourism; системи аналізу туристичних потоків на основі Big Data; AI-сервіси для персоналізації туристичних пропозицій; цифрові платформи для взаємодії туристів, бізнесу та громад; системи електронного квитка, бронювання та оплати; цифрові рішення для безбар'єрного туризму.

Таким чином, стартап у цій сфері може бути не лише туристичним оператором у традиційному розумінні, а технологічним посередником між туристом, бізнесом, територією та цифровою інфраструктурою. Створення нових цифрових бізнесів сприяє формуванню підприємницької активності, диверсифікації регіональної економіки та створенню нових джерел доходів.

Сучасний сегмент туристичних стартапів характеризується значною диверсифікацією суб'єктів господарювання, діяльність яких зосереджена на івент-менеджменті та організації розміщення. Типологія зазначених підприємств охоплює широкий континуум: від масштабних інтегрованих онлайн-платформ до нішевих провайдерів вузькоспеціалізованих послуг.

Туризм має значний мультиплікативний ефект: розвиток туристичного потоку впливає не тільки на готелі й туристичних операторів, а й на транспорт, харчування, роздрібну торгівлю, культуру, розваги, сферу послуг та креативні індустрії.

Показовим є те, що у 2025 році надходження туристичного збору до місцевих бюджетів України становили 359 млн грн. Це демонструє збереження економічної ролі туризму навіть в умовах війни [5]. Стартапи дозволяють швидше впроваджувати нові технології, ніж традиційні організаційні моделі. Для України це особливо важливо, оскільки відновлення створює можливість не просто відтворити довоєнну модель туристичної індустрії, а сформувати цифрову та інноваційну модель її розвитку.

В умовах стрімкої трансформації туристичних потреб, зумовленої глобальними цифровими трендами, зміною патернів споживання та підвищенням запиту на інноваційний досвід, Україна демонструє активне залучення до впровадження новітніх форматів туристично-рекреаційної діяльності. Сучасні технологічні рішення, зокрема використання доповненої та віртуальної реальності, цифрових картографічних сервісів, а також освітніх онлайн-платформ для суб'єктів туристичного бізнесу, сприяють адаптації національної галузі до нових викликів. Зазначені ініціативи не лише підвищують доступність рекреаційних об’єктів для ширшого кола споживачів, а й формують конкурентоспроможний туристичний продукт, орієнтований на інноваційність, інтерактивність та інклюзивність.

Цифрові технології дають можливість просувати туристичні об'єкти навіть тоді, коли фізична туристична інфраструктура ще не повністю відновлена. Це особливо актуально для територій, які мають культурну, історичну або природну цінність, але зазнали руйнувань.

**Список використаних джерел:**

1. GSMA Intelligence. URL: https://www.gsmaintelligence.com

2. The leading provider of market research reports & industry analysis. URL: https://www.marketresearch.com

3. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

4. Головня О.М. Інноваційні формати туристично-

рекреаційної діяльності в умовах трансформації туристичних потреб. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2025. № 2 (72). С. 154-171. DOI: 10.37128/2411-4413-2025-2-10

5. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. URL: https://tourism.gov.ua/blog/publichniy-zvit-golovi-derzhavnogo-agentstva-rozvitku-turizmu-ukrayini-natali-tabaki-za-2025-rik%20

В. Папудько, здобувачка вищої освіти СВО Бакалавр спеціальність С1 Економіка та міжнародні економічні відносини,
О. Поночовна, старший викладач кафедри,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## STARTUP-ІНІЦІАТИВИ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна Росії проти України спричинила безпрецедентні руйнування економіки та інфраструктури. За оцінкою RDNA5, підготовленою Світовим банком, урядом України, Європейською комісією та ООН, потреби у відновленні становлять близько 588 млрд дол. США протягом наступного десятиліття, що майже втричі перевищує номінальний ВВП України 2025 року [8]. За таких умов стартап-ініціативи стають драйвером інноваційного зростання, джерелом робочих місць і механізмом залучення приватного капіталу до реконструкції.

Українська стартап-екосистема виявилася стійкою навіть під час війни. Після падіння інвестицій у 2022-2023 роках у 2024 році венчурні інвестиції зросли на 120 %, а в 2025 році становили до 526 млн дол. США (на 8 % більше). Майже половину обсягу забезпечили раунди Series D і пізніші, що свідчить про зростання довіри міжнародних інвесторів. Найдинамічніше розвиваються AI та DefenseTech [8].

DefenseTech є одним із найважливіших напрямів: у 2025 році понад 50 українських стартапів цього сегмента залучили 105 млн дол. США проти 59 млн у 2024 році та лише 5 млн у

2023 році [8]. Кластер Brave1 координує розробників, військових та інвесторів, а програми розвитку технологій подвійного призначення (dual-use) створюють умови для цивільної комерціалізації військових інновацій – від дронів до кібербезпеки [3].

Формується й новий напрям – RebuildTech (технології відбудови): 3D-друк будинків, енергетична стійкість, розумна інфраструктура, роботизоване розмінування, цифрові державні сервіси та аграрні інновації. Такі рішення здатні здешевити й прискорити реконструкцію [7, 8].

Державна підтримка відіграє критичну роль. Український фонд стартапів (USF), що діє в межах Фонду розвитку інновацій, підтримав понад 470 стартапів грантами, а мультиплікатор подальших інвестицій оцінюють до 18 разів [8]. Доступ до фінансування розширюють Google for Startups Ukraine Support Fund і грантова програма для ветеранів «Власна справа» [2, 5]. Міжнародні партнери долучаються: IFC та ЄБРР інвестують у венчурний фонд Flyer One Ventures [6], а реформа державно-приватного партнерства (законопроєкт № 7508) спрощує залучення приватних інвесторів в інфраструктурні проєкти [9].

Окремої уваги заслуговують соціальні стартапи. Програми для ветеранів допомагають створювати власний бізнес і робочі місця [2], MedTech-стартапи (Esper Bionics, Syla) розробляють біонічні протези, а в 2025 році з'явився перший український фінтех-єдиноріг Fintech-IT Group [1].

Водночас залишаються виклики: значна частина грантів спрямовується до DefenseTech, обмежений доступ до пізнього капіталу для цивільних проєктів, відтік кадрів, ризики безпеки та потреба вдосконалити регуляторне середовище. Потрібні розвиток програм подвійного призначення, умови для повернення талантів, тісніші зв'язки університетів, бізнесу й держави та механізми зниження інвестиційних ризиків [4].

Отже, стартап-ініціативи формують основу інноваційної моделі повоєнного відновлення України, даючи змогу не лише відбудувати зруйноване, а й створити технологічно розвинену та конкурентоспроможну економіку. Поєднання державної підтримки, міжнародного фінансування, приватного капіталу та

підприємницької ініціативи здатне зробити Україну одним із провідних інноваційних хабів Європи.

**Список використаних джерел:**


1. Гулак, Я. (2026). Стратегічний актив. Чому стартап-екосистема може стати джерелом відновлення, інвестицій і економічного зростання України https://surl.li/vuqmmx
2. Державна служба зайнятості України. (2026). Проактивна підтримка ветеранів у 2025 році: робота, бізнес, навчання. Кабінет Міністрів України. https://www.kmu.gov.ua/news/proaktyvna-pidtrymka-veteraniv-u-2025-rotsi-robota-biznes-navchannia
3. Brave1. (2025). DefenseTech cluster reports and investment data. https://brave1.gov.ua/en
4. EU4Innovation East. (2026). From resilience to scale: What Ukraine's startup ecosystem needs next. https://eu4innovationeast.eu/from-resilience-to-scale-what-ukraines-startup-ecosystem-needs-next/
5. Google for Startups. (2025). Ukraine Support Fund. https://startup.google.com/programs/ukraine-support-fund/
6. IFC. (2025). IFC announces new initiatives to accelerate Ukraine's reconstruction at Ukraine Recovery Conference [Press release]. https://www.ifc.org/en/pressroom/2025/ifc-announces-new-initiatives-to-accelerate-ukraine-s-reconstruction-at-ukraine-re
7. InVenture. (2026). TOP 50 business ideas for post-war business development in Ukraine. https://inventure.com.ua/en/analytics/articles/top-50-business-ideas-for-post-war-business-development-in-ukraine
8. Startup Genome. (2026). From survival to scale: How Ukraine became one of the world's most unlikely innovation powerhouses. In The global startup ecosystem report 2026. https://startupgenome.com/report/the-global-startup-ecosystem-report-2026/from-survival-to-scale-how-ukraine-became-one-of-the-world-s-most-unlikely-innovation-powerhouses
9. Wolf Theiss. (2025). Ukraine modernises PPP framework: New law on public-private partnership adopted to boost investment and infrastructure development. https://www.wolftheiss.com/app/uploads/2025/08/250814-kyiv-ukraine-modernises-ppp-framework.pdf

А. Сушарник,
викладач циклової комісія обліково-економічних дисциплін
відокремленого структурного підрозділу,
*Кам'янець-Подільський фаховий коледж*
*Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти*
*«Кам'янець-Подільський державний інститут»,*
*м. Кам'янець-Подільський, Україна*

# ІНСТИТУЦІЙНА АРХІТЕКТУРА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна зумовила системну трансформацію умов функціонування аграрного сектору України. Її основними проявами стали пошкодження та знищення виробничої, транспортної й енергетичної інфраструктури, порушення усталених господарських зв'язків, скорочення доступу до фінансових ресурсів, переміщення виробничих потужностей і трудових ресурсів, ускладнення експортно-імпортних операцій та підвищення рівня регуляторної невизначеності. Зазначені процеси вплинули не лише на масштаби виробництва, а й на механізми взаємодії між суб'єктами господарювання, органами державної влади, територіальними громадами, фінансовими установами та іншими учасниками аграрного ринку.

Особливо суттєвими є наслідки воєнних трансформацій для галузі тваринництва, функціонування якої залежить від стабільності ресурсного забезпечення, кормової бази, енергопостачання, ветеринарної інфраструктури, логістики та доступу до ринків збуту. Дослідження впливу повномасштабної війни на інституційне середовище галузі тваринництва України засвідчує посилення інституційних обмежень, скорочення виробничого потенціалу та зниження інвестиційної активності [1]. У зв'язку з цим відновлення аграрного сектору потребує не лише відтворення матеріально-технічної бази, а й відповідної реконструкції інституційних механізмів забезпечення господарської діяльності.

Інституційну архітектуру повоєнного відновлення доцільно визначати як систему взаємопов'язаних інститутів, організацій, нормативних механізмів та форм взаємодії, спрямованих на

забезпечення відновлення виробничого потенціалу, мобілізацію ресурсів, координацію учасників та формування стабільних умов економічної діяльності. Її основними компонентами виступають державне регулювання, місцеве економічне управління, фінансово-кредитні механізми, інвестиційне забезпечення, міжнародна підтримка, міжсуб'єктна кооперація, цифрові інструменти управління та механізми державно-приватного партнерства [2].

Особливого значення набуває інституційна взаємодія на регіональному та місцевому рівнях. Територіальні громади можуть забезпечувати координацію між виробниками, переробними підприємствами, фінансовими установами, інвесторами, науковими організаціями та міжнародними партнерами. У межах відповідних територій доцільним є формування локальних програм підтримки аграрного виробництва, інвестиційних проєктів, кооперaційних об'єднань, аграрних кластерів та інфраструктурних ініціатив. Такий підхід дозволяє диференціювати механізми відновлення залежно від економічних та інституційних характеристик регіонів [2].

Окремим напрямом інституційної трансформації виступає цифровізація управлінських та економічних процесів. Використання цифрових платформ дозволяє забезпечувати інформаційну взаємодію між суб'єктами аграрного сектору, спрощувати доступ до державних програм підтримки, здійснювати моніторинг інвестиційних проєктів та підвищувати прозорість використання фінансових ресурсів. Цифрові інструменти також можуть застосовуватися для збору та аналізу інформації про виробничі потужності, ресурсне забезпечення, інфраструктурні об'єкти та результати реалізації програм відновлення [2].

Відновлення аграрного сектору не повинно обмежуватися компенсацією фізичних втрат та відтворенням довоєнних виробничих потужностей. Пріоритетним завданням є формування модернізованої структури виробництва, орієнтованої на підвищення продуктивності, ресурсоефективності, технологічного рівня та конкурентоспроможності. У цьому контексті інвестиційні ресурси доцільно спрямовувати на модернізацію виробничої

бази, розвиток переробки, цифровізацію, енергоефективність, відновлення логістичної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій [2].

Повоєнне відновлення аграрного сектору доцільно реалізовувати за етапним принципом. На першому етапі пріоритетними є відновлення критичної інфраструктури, забезпечення безперервності виробництва та доступу підприємств до фінансових ресурсів. На другому етапі необхідними є технологічна модернізація, розвиток кооперaційних зв'язків, залучення інвестицій та відновлення виробничих ланцюгів. На довгостроковому етапі основними орієнтирами мають стати підвищення конкурентоспроможності, розвиток інноваційної діяльності, поглиблення інтеграції до європейського економічного простору та забезпечення стійкості аграрного виробництва.

Таким чином, інституційна реконструкція є системною складовою повоєнного відновлення аграрного сектору України. Її зміст полягає у формуванні узгодженої системи взаємодії держави, територіальних громад, суб'єктів господарювання, фінансових установ, наукових організацій та міжнародних партнерів. Ефективність цієї системи визначатиметься здатністю забезпечувати концентрацію ресурсів, зниження інституційних і трансакційних витрат, підвищення інвестиційної активності та формування сприятливих умов для модернізації виробництва. Такий підхід створює інституційні передумови для відновлення виробничого потенціалу, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та забезпечення його довгострокової стійкості.

**Список використаних джерел:**

1. Сушарник Я. А. Вплив повномасштабної війни на інституційне середовище галузі тваринництва України. *Інтелект XXI*. 2025. № 4. С. 30–37.

2. Сушарник Я. А. Інституційно-політичні чинники державної підтримки розвитку тваринництва в регіонах України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 22. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-03-01

Я. Сушарник, д. е. н., викладач кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки
*Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»*
*м. Кам'янець-Подільський, Україна*

# СТАРТАП-ІНІЦІАТИВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна спричинила системну трансформацію економічного середовища України, наслідком якої стали руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, скорочення виробничого потенціалу, порушення логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної активності та посилення інституційної невизначеності. Особливо відчутними зазначені процеси є в аграрному секторі, який одночасно виконує функції формування продовольчої безпеки, забезпечення зайнятості сільського населення та підтримки експортного потенціалу держави.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що станом на кінець 2024 р. прямі збитки сільського господарства України оцінювалися у 11,2 млрд дол. США, тоді як економічні втрати досягли 72,7 млрд дол. США. Порівняно з 2022 р. загальні втрати сільського господарства зросли з 28,3 до 72,7 млрд дол. США. Така динаміка свідчить про необхідність переходу від моделі простого відновлення втрачених виробничих потужностей до формування нової структури економічної діяльності, орієнтованої на технологічність, адаптивність, диверсифікацію та стійкість до зовнішніх шоків [1].

Для аграрного сектору перспективними є стартапи у сфері AgTech, FoodTech, цифрового управління виробництвом, роботизації, дистанційного моніторингу земель і тварин, точного землеробства, біоенергетики, переробки відходів та формування коротких ланцюгів постачання. Особливий потенціал мають цифрові платформи, які можуть поєднувати виробників, переробні підприємства, логістичні компанії, фінансові установи, інвесторів і державні інституції. Формування

таких мережевих моделей дозволяє зменшувати трансакційні витрати, прискорювати обмін інформацією та підвищувати доступність ресурсів для малих і середніх підприємств [2].

Перспективною є розроблення цифрових систем моніторингу стану поголів'я, контролю кормових ресурсів, прогнозування продуктивності, управління ветеринарними ризиками та автоматизації обліку. Іншим напрямом може бути створення платформ кооперації, через які малі фермерські господарства отримуватимуть доступ до кормів, техніки, ветеринарних послуг, переробних потужностей, фінансових ресурсів і каналів збуту. Така модель відповідає виявленій у дослідженні необхідності посилення горизонтальної кооперації та формування нових інституційних механізмів функціонування галузі [2].

Важливим напрямом є також розвиток стартапів у сфері відновлення та локалізації аграрної інфраструктури. З огляду на пошкодження енергетичних, транспортних і виробничих об'єктів доцільним є формування малих децентралізованих систем енергозабезпечення, біогазових установок, модульних переробних комплексів, мобільних холодильних та складських потужностей. Такі рішення можуть знижувати залежність підприємств від централізованої інфраструктури та одночасно створювати додаткову економічну цінність на локальному рівні.

Startup-ініціативи можуть виконувати не лише технологічну, а й інституційну функцію. Йдеться про створення нових форм взаємодії між державою, територіальними громадами, підприємствами, фінансовими установами, науково-освітніми організаціями та міжнародними партнерами. У цьому випадку стартап виступає не тільки суб'єктом підприємницької діяльності, а й елементом інноваційної екосистеми повоєнного відновлення. Такий підхід відповідає положенню про необхідність формування гнучкого інституційного середовища, заснованого на партнерстві, прозорості, цифровізації та адаптивності [2].

Таким чином, startup-ініціативи доцільно розглядати як один із механізмів структурної модернізації економіки України у повоєнний період. Їх значення полягає не лише у створенні нових підприємств, а передусім у формуванні нових технологічних, організаційних та інституційних моделей господарювання. Для аграрного сектору, зокрема галузі

тваринництва, це створює можливості для відновлення виробничого потенціалу, цифровізації управління, розвитку кооперації, залучення інвестицій та формування стійких локальних ланцюгів створення вартості. Отже, інтеграція startup-ініціатив у систему державної політики повоєнного відновлення може стати одним із чинників прискорення економічної реконструкції та підвищення конкурентоспроможності української економіки.

**Список використаних джерел:**

1. Сушарник Я. А. Вплив повномасштабної війни на інституційне середовище галузі тваринництва України. *Інтелект XXI*. 2025. № 4. С. 30-37.

2. Сушарник Я. А. Інтеграція цифрових рішень та інновацій у розвиток галузі тваринництва. *Інклюзивна економіка.* 2025. № 4 (10). С. 92-101.

І. Тернова, к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту,
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна*
В. Іващенко, студентка 2 курсу економічного факультету,
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

## ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна рф проти України спричинила безпрецедентні для новітньої історії Європи економічні втрати та водночас поставила перед державою складне завдання – поєднати нагальну потребу відбудови зруйнованого з довгостроковою трансформацією економіки на засадах сталого розвитку, енергетичної автономності та європейської інтеграції.

За оновленою спільною оцінкою збитків і потреб (RDNA5), підготовленою Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, станом на 31 грудня 2025 року загальний обсяг прямих збитків в Україні сягнув 195,1 млрд дол. США, соціально-економічні втрати – 666,7 млрд дол. США, а

сукупні потреби у відновленні та відбудові на наступні десять років оцінюються майже у 587,7 млрд дол. США, що втричі перевищує номінальний ВВП країни [5]. Порівняно з попередньою оцінкою (RDNA4, лютий 2025 р.) показник зріс приблизно на 12%, що засвідчує тривалий і накопичувальний характер руйнувань [4].

Найбільш ураженими залишаються енергетична, транспортна та житлова інфраструктура: потреби енергетичного сектору зросли приблизно на 21% через посилені атаки на генеруючі й розподільчі потужності, транспортного – на 24% унаслідок ударів по залізниці та портах, а частка пошкодженого або зруйнованого житла сягнула 14%, що торкнулося понад трьох мільйонів домогосподарств [5].

Водночас експертний аналіз світового досвіду повоєнної відбудови показує, що для України ключовим є не просте відтворення втраченого, а якісна модернізація інфраструктури з акцентом на «зеленому» переході, розвиток індустріальних парків, запровадження нової податкової моделі та механізмів державно-приватного партнерства, здатних перетворити відбудову на можливість структурної трансформації економіки та її глибшої інтеграції у світові виробничі ланцюги [3].

Аналіз поточної макроекономічної динаміки засвідчує ознаки поступової стабілізації: за підсумками 2025 року уряд орієнтується на помірне зростання ВВП у межах 3–4% зі збереженням підвищеної інфляції, тоді як міжнародні фінансові інституції дають розбіжні, але переважно позитивні прогнози на 2026 рік – Світовий банк очікує зростання ВВП до 7%, Європейський банк реконструкції та розвитку – стриманіші 5% [1].

Секторальна структура відновлення є нерівномірною: промисловість, орієнтована на внутрішній попит і потреби оборони (харчова галузь, ремонт техніки), демонструє відносну стійкість, IT-сектор залишається одним із головних драйверів завдяки гнучкості та спеціальному податковому режиму, а будівництво й інфраструктурна відбудова лише розпочинають набирати обертів, зосереджуючись передусім на відновленні енергомереж [2].

Узагальнюючи викладене, можна виокремити такі особливості повоєнного економічного відновлення України: (1) масштаб потреб, що у кілька разів перевищує поточний ВВП і потребує довгострокового та диверсифікованого фінансування; (2) нерівномірність відновлення секторів економіки; (3) орієнтацію державної політики на поєднання невідкладної відбудови критичної інфраструктури з довгостроковою модернізацією та переходом до «зеленої» і цифрової економіки; (4) визначальну роль приватного сектору та міжнародних партнерів у закритті фінансового розриву. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей стратегічного менеджменту процесами відбудови на регіональному та галузевому рівнях з урахуванням принципів стейкхолдероорієнтованого підходу.

**Список використаних джерел:**

1. Економіка України: битва за відновлення та прогнози на 2026 рік. (2026). *ОНОВА*. https://onova.org.ua/news/ekonomika-ukrainy-bytva-za-vidnovlennia-ta-prohnozy-na-2026-rik

2. Економічні підсумки 2025 року та прогноз на 2026 рік. (2026). https://ndu.kr.ua/842-ekonomichni-pidsumki-2025-roku-ta-prognoz-na-2026-rik

3. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: шляхи імплементації в Україні. (2025). *Вісник. Серія: Економіка*. https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics/article/view/397

4. Updated damage assessment finds $524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade. (2025). *United Nations Development Programme*. https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade

5. World Bank, United Nations and the European Union issues Rapid Damage and Needs Assessment. (2026). *United Nations in Ukraine*. https://ukraine.un.org/en/310512-world-bank-united-nations-and-european-union-issues-rapid-damage-and-needs-assessment

І. Тернова, к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту,
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,*
*м. Харків, Україна*
В. Іващенко, студентка 2 курсу економічного факультету,
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,*
*м. Харків, Україна*

# ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Дія правового режиму воєнного стану в Україні [1] докорінно змінила умови функціонування вітчизняних підприємств: руйнування потужностей, розрив логістики, втрата ринків збуту, дефіцит кадрів і енергоресурсів зумовили перехід більшості суб'єктів господарювання у стан перманентної кризи. Традиційні моделі управління втрачають ефективність, тому на перший план виходить кризовий менеджмент як підсистема, здатна забезпечити виживання й розвиток підприємства в екстремальних умовах. Від якості таких рішень залежить не лише стійкість підприємств, а й стабільність національної економіки.

Кризовий менеджмент в умовах воєнного стану – це система заходів з діагностики, мінімізації та подолання наслідків кризових явищ, спричинених форс-мажорними факторами війни. Н. Левковець наголошує, що антикризове управління нині набуває проактивного характеру та потребує постійного моніторингу ризиків, а не лише реагування на вже наявні наслідки [2, с. 32]. Це підтверджує й дослідження І. Макалюка, О. Кривди та А. Лайкової: аналіз ризиків має охоплювати не тільки економічні, а й безпекові, логістичні та кадрові складові, оскільки комплексність оцінки визначає адекватність подальших рішень [3].

Серед ключових особливостей можна виокремити: скорочення часового горизонту рішень; посилення безпекової складової – збереження життя й здоров'я персоналу як пріоритет, рівноцінний фінансовим показникам; диверсифікацію постачання й збуту через втрату територій і логістики; зростання ролі релокації бізнесу. М. Копитко та В. Грицан

підкреслюють, що сутність антикризового управління в умовах війни й євроінтеграції полягає у поєднанні захисних (реактивних) та розвиткових (проактивних) стратегій, що дає змогу підприємству не лише вціліти, а й адаптуватися до нових стандартів бізнесу [4, с. 39].

І. Суржиков розмежовує кризовий менеджмент як управління підприємством у процесі розгортання кризи та антикризовий менеджмент як систему превентивних заходів щодо недопущення чи пом'якшення кризових явищ [5, с. 46], пропонуючи інтегрований цикл: діагностика вразливостей – сценарії реагування – оперативне управління – післякризове навчання [5, с. 48]. Найдієвіші інструменти циклу – антикризові штаби й резервні фонди, диверсифікація постачальників, програми державної та міжнародної підтримки бізнесу [2, с 32].

Підсумовуючи, слід зазначити, що кризовий менеджмент підприємств в умовах воєнного стану набуває нових ознак: проактивність, скорочений горизонт рішень, посилення безпекової складової, диверсифікація ресурсних і збутових ланцюгів, поєднання реактивних і розвиткових стратегій в єдиному циклі. Він є інструментом виживання підприємства й чинником збереження економічного потенціалу держави. Перспективи подальших досліджень – методика оцінювання ефективності антикризових стратегій та їх адаптації до умов повоєнної відбудови.

**Список використаних джерел:**

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (станом на 4 березня 2026 р.). (2015). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

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

3. Макалюк, І. В., Кривда, О. В., & Лайкова, А. О. (2024). Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (62).

4. Копитко, М., & Грицан, В. (2024). Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів.

Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна, (1), 36–42.

5. Суржиков, І. (2024). Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Серія: Економіка, (28), 44–52.

І. Ткаченко, здобувач,
*Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій,*
*м. Одеса, Україна*

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СМАРТ-РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах розвитку економіки підприємництво перебуває під впливом швидких технологічних змін, глобалізації та зростання ролі інформаційних ресурсів. Традиційні підходи до державного регулювання бізнесу поступово доповнюються цифровими механізмами, які забезпечують більш ефективну взаємодію між державою, підприємцями та суспільством. Саме тому концепція смарт-регулювання (smart regulation) стає одним із ключових напрямів формування сприятливого підприємницького середовища [1 – 3].

Смарт-регулювання передбачає використання сучасних цифрових технологій для створення гнучкої, прозорої та орієнтованої на потреби бізнесу системи управління. Його метою є не лише контроль діяльності підприємств, а й стимулювання розвитку, зменшення адміністративного навантаження, підтримка інновацій та підвищення конкурентоспроможності економіки. Цифрові інструменти смарт-регулювання — це сукупність технологічних рішень, які дають змогу органам державної влади, бізнесу та громадянам ефективно взаємодіяти в електронному середовищі. Вони базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних сервісів та автоматизованих систем прийняття управлінських рішень [1].

Основними завданнями таких інструментів є: [1 – 3] спрощення процедур започаткування та ведення бізнесу;

забезпечення прозорості державного управління; скорочення часу на отримання адміністративних послуг; зменшення корупційних ризиків; створення умов для інноваційного розвитку підприємств. Одним із найважливіших напрямів цифровізації підприємницького регулювання є розвиток електронного урядування. Електронні державні сервіси дозволяють підприємцям дистанційно реєструвати бізнес, подавати документи, отримувати дозволи, ліцензії та консультації. В Україні важливу роль у цьому напрямі відіграють цифрові платформи державних послуг, які забезпечують швидший доступ громадян і підприємців до адміністративних процедур. Перехід до електронної взаємодії з державою значно скорочує бюрократичні процеси та підвищує якість обслуговування бізнесу.

Другим важливим інструментом є використання великих даних (Big Data) та аналітичних систем. Завдяки збору й аналізу значних масивів інформації державні органи можуть краще оцінювати стан підприємницького середовища, прогнозувати економічні тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливим напрямом є також автоматизація регуляторних процедур. Використання цифрових платформ дозволяє автоматично перевіряти відповідність підприємств встановленим вимогам, здійснювати електронний моніторинг та зменшувати кількість необґрунтованих перевірок.

Окреме значення має застосування технологій штучного інтелекту. Вони можуть використовуватися для аналізу ризиків, прогнозування розвитку окремих галузей, виявлення можливих порушень та формування рекомендацій для підприємців.

Запровадження цифрових інструментів створює низку переваг як для бізнесу, так і для держави [2]. По-перше, цифровізація сприяє зменшенню адміністративних витрат підприємців. Електронні сервіси дозволяють швидше виконувати необхідні процедури без особистого відвідування державних установ. По-друге, цифрові технології підвищують прозорість взаємодії між бізнесом і владою. Автоматизовані системи зменшують можливості для суб’єктивного прийняття рішень та корупційних проявів. По-третє, смарт-регулювання сприяє розвитку інноваційного підприємництва. Завдяки цифровим

платформам підприємці отримують доступ до інформації, освітніх ресурсів, програм підтримки та нових ринків.

Попри значні переваги, процес цифровізації регулювання підприємництва має певні виклики. Одним із них є недостатній рівень цифрової грамотності частини підприємців та державних службовців. Ефективне використання цифрових інструментів потребує відповідних знань і навичок. Іншою проблемою є питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Зі збільшенням обсягів цифрової інформації зростає необхідність створення надійних систем її збереження та захисту від несанкціонованого доступу.

Отже, цифрові інструменти смарт-регулювання є важливим елементом сучасної системи розвитку підприємництва. Вони дозволяють зробити державне управління більш ефективним, прозорим та орієнтованим на потреби бізнесу. У майбутньому цифрове смарт-регулювання стане одним із ключових факторів економічного розвитку, оскільки забезпечить більш гнучку взаємодію між державою, підприємцями та суспільством. Для успішної реалізації цього підходу необхідно продовжувати цифрову трансформацію, удосконалювати законодавство та забезпечувати високий рівень кібербезпеки.

**Список використаних джерел:**

1. Safronova O. The Concept of «Smart Regulation» as a Methodological Basis for Improving State Regulatory Policy in the Sphere of Economic Activity of Ukraine. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 2025. № 3–4. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.17.

2. Radzikhovskyi Ye. From Traditional Bureaucracy to Smart Governance: International Experience of Public Administration and Prospects for Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*. 2025. Vol. 21(1). DOI: 10.17721/2616-9193.2025/21-10/11.

3. Dubniak M. E-government, Smart Governance and GovTech: Problems of Legal Support for Digitalization of Public Administration. *Information and Law*. 2025. № 3(54). DOI: 10.37750/2616-6798.2025.3(54).340494.

А. Ткаченко, д.е.н., професор,
С. Вичужаніна, аспірант,
*Національний університет «Запорізька політехніка»,*
*м. Запоріжжя, Україна*

# ФЕНОМЕН СТАРТАПІВ У СУЧАСНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОЦЕСІ

Сучасна світова економіка орієнтована на розвиток інновацій, цифрових технологій, людського капіталу та здатність суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища [6, с. 310]. Тому стартапи набувають ролі не лише окремої форми організації бізнесу, а й структурного елемента інноваційної економіки, що здатний швидко трансформувати наукові ідеї, технологічні рішення та ринкові можливості у комерційні продукти. На відміну від традиційних підприємств, стартапи орієнтовані на пошук масштабованої бізнес-моделі, яка дозволяє забезпечити прискорене зростання без пропорційного збільшення витрат. Пропонується розглянути сучасні стартапи у різних релевантних аспектах (таблиця).

Стартапи часто не мають достатніх фінансових та організаційних ресурсів і змушені активно інтегруватися у зовнішнє інноваційне середовище. Крім того, сучасні стартапи мають тенденцію залучати фахівців із великих корпорацій: працівники стали більше орієнтуватися на вільну і цікаву роботу в інноваційних проєктах, ніж на стабільність у великих компаніях [1, с. 125].

Популярною методологією побудови сучасних стартапів є так званий ощадливий стартап (Lean Startup), коли передбачається швидке тестування ідей і створення продуктів з мінімальними ресурсами, щоб уникнути провалів та оперативно адаптувати бізнес під потреби ринку [5].

Для створення, підтримки, розвитку і масштабування інноваційних стартапів створюються стартап-екосистеми, які можуть охоплювати венчурні фонди, заклади освіти, науково-дослідні установи, технопарки, урядові та приватні ініціативи тощо. Стартап-екосистеми формують сприятливе середовище

для інноваційного підприємництва та забезпечують доступ до фінансових, інтелектуальних і технологічних ресурсів [4, с. 199].

*Таблиця*

**Аспекти сучасних стартапів [сформовано авторами на основі [1–3]**

| № | Аспект | Пояснення |
|---|---|---|
| 1. | Галузі | Популярними галузями для стартапів є IT (робототехніка, ШІ, кібербезпека, блокчейн тощо), фінанси, освіта, енергетика, агро-технології, біотехнології, екотехнології тощо. |
| 2. | Простір | Стартапи широко використовують інтернет: хмарні сервіси для зберігання даних і можливості віддаленої роботи з різних куточків світу; соціальні мережі для підбору персоналу, реклами продукту, проведення досліджень серед аудиторії, пошуку потенційних інвесторів тощо. Крім того, стартапи активно орієнтуються на створення мобільних додатків. |
| 3. | Фінансування | Стартапи можуть претендувати на різні типи фінансування: краудфандинг, венчурні фонди, янгольські інвестиції, корпоративні інвестиції тощо. |
| 4. | Географія успішних стартапів | США, Канада, Мексика, Чилі, Бразилія, Аргентина, Колумбія, Велика Британія, Ізраїль, Німеччина, Швеція, Данія, Сінгапур, Китай, Південна Корея, Японія, Південно-Африканська Республіка, Кенія, Єгипет. |

Таким чином, стартапи стають каталізаторами створення нових технологічних рішень та механізмом комерціалізації результатів наукових досліджень. Розвиток стартап-екосистем у більшості країн світу стає одним із ключових інструментів прискорення економічного зростання, стимулювання інноваційної активності та підвищення технологічної незалежності держав.

**Список використаних джерел:**

1. Хромова Д. Д., Антоненко К. В. Сучасні світові тенденції розвитку стартапів на світовій арені. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. м. Ужгород, 2018. Випуск 19, частина 3. С. 123–127. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/28.pdf

2. Калюжна Н. Г., Хміль М. О. Стратегії міжнародних стартапів: фактори успіху та виклики глобального ринку. *Транснаціоналізація світової економіки*. м. Київ, 2024. С. 185–193. https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/943c3fbf-f2b7-418e-87f8-79d257fb78cf/download

3. Дрималовська Х. В., Жигадло О. І. Сучасні тенденції розвитку стартапів: вітчизняний та міжнародний досвід. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. м. Одеса, 2019. Вип. 40. С. 93–98. https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fbses_2019_40.pdf

4. Литвин І. В., Скварчило І. О. Ключові тенденції та виклики в глобальній екосистемі стартап-компаній, орієнтованих на впровадження AI-технологій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. м. Львів, 2025. № 1 (13). С. 197–207. https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.197

5. Карліна Л. (2024, 22 жовтня). *Метод Lean Startup для швидкого тестування ідеї: практичні кроки для запуску продукту*. Startup.co.ua. https://startup.co.ua/metod-lean-startup-dlia-shvydkoho-testuvannia-idei-praktychni-kroky-dlia-zapusku-produktu/

6. Ткаченко А., Воронін Д. Інноваційний потенціал стартапів: критерії оцінки та діагностика. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34, № 2. С. 301–316. https://doi.org/10.35774/econa2024.02.301

Д. Цуканова, студентка 2-го курсу магістратури 7.D1.25-1-з
*Запорізький національний університет,*
*м. Дніпро, Україна*

# ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА ВИКОНАННЯ ЗОВНІШНІХ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ФІРМ

Сучасний ринок професійних послуг характеризується поступовим переходом від традиційного аудиту до комплексного супроводу бізнесу. Одним із напрямів розширення сервісного портфеля аудиторських фірм є виконання зовнішніх облікових процесів для підприємств-клієнтів. Така модель може передбачати повний або частковий аутсорсинг бухгалтерського обліку, підготовку фінансової та податкової звітності, методологічне супроводження облікових операцій і контроль якості.

Пре-планування як основа організації зовнішнього обліку Першочерговим етапом організації зовнішніх облікових процесів є пре-планування. На цьому етапі аудиторська фірма оцінює систему внутрішнього контролю клієнта, аналізує бізнес-процеси, визначає рівень автоматизації, якість первинної інформації та потенційні зони ризику. Результати такої оцінки впливають на трудомісткість майбутнього завдання, його вартість, склад команди та набір контрольних процедур.

Оцінювання системи внутрішнього контролю доцільно здійснювати за компонентами моделі COSO: контрольне середовище, оцінювання ризиків, контрольні заходи, інформація та комунікація, моніторинг. Особливу увагу необхідно приділяти ставленню керівництва до дотримання законодавства та внутрішніх регламентів, оскільки слабке контрольне середовище підвищує ризик суттєвих викривлень.

Важливою процедурою є тестування наскрізних бізнес-процесів. Воно дозволяє простежити рух окремої операції від її виникнення до відображення в обліку та виявити етапи, на яких інформація може бути втрачена, змінена або викривлена. Такий підхід допомагає не лише виявити недоліки, а й визначити точки для посилення контролю.

Окремим напрямом пре-планування є ідентифікація галузевих ризиків. Методика зовнішнього обліку повинна враховувати специфіку діяльності клієнта: ризики визнання доходів, оцінки запасів, правильності податкового обліку, збереження активів та інші особливості.

Результатом пре-планування має бути формування матриці ризиків та процедур контролю. Вона структурує інформацію за бізнес-процесами й класами операцій та містить ідентифіковані ризики суттєвого викривлення, оцінку їх імовірності та потенційного впливу, наявні контрольні заходи, потребу в тестуванні контролів або процедурах по суті, а також відповідальних осіб і періодичність контрольних дій.

Матриця ризиків забезпечує логічний зв'язок між оціненими ризиками, характеристиками контрольного середовища та запланованими процедурами. Вона одночасно є робочим документом, що обґрунтовує професійне судження щодо обсягу й глибини перевірки. Її використання сприяє стандартизації процесу прийняття рішень та підвищує прозорість внутрішньої організації роботи аудиторської фірми.

Якісне пре-планування також сприяє мінімізації конфліктів щодо відповідальності за помилки у первинній документації. Аудиторська фірма має чітко визначити, які дані та документи повинні надаватися клієнтом, у які строки та в якому форматі. Це створює основу для стабільної взаємодії між сторонами та зменшує ризик неповного відображення господарських операцій.

Належна організація зовнішнього обліку неможлива без чіткого розподілу відповідальності. Керівництво підприємства відповідає за створення умов для ведення бухгалтерського обліку, вибір форми його організації, своєчасне складання та достовірність первинних документів, законність господарських операцій і фактичну сплату податків.

Аудиторська фірма, зі свого боку, відповідає за належну реєстрацію отриманих документів, правильне відображення документально підтверджених операцій, відповідність облікової методології НП(С)БО або МСФЗ, правильність розрахунку податкових зобов'язань у межах наданих даних та внутрішній контроль якості роботи персоналу.

Принципове значення має презумпція повноти

документального підтвердження. Зовнішній виконавець веде облік на підставі належно оформлених первинних документів, а тому не може нести відповідальність за приховані клієнтом операції або операції, здійснені поза офіційним обліковим середовищем.

Не менш важливими є професійна етика, незалежність, об'єктивність, професійна компетентність і конфіденційність. Чітке розмежування відповідальності дозволяє уникнути дублювання функцій і створює зрозумілу систему контролю якості.

Методика виконання зовнішнього обліку може бути представлена через три взаємопов'язані вектори: процесно-документальний, технологічно-сервісний та контрольно-регулюючий.

Процесно-документальний вектор передбачає створення «єдиного вікна» для передачі первинної інформації, встановлення графіків документообігу та інтеграцію з електронними й хмарними системами. Така організація дозволяє оперативно ідентифікувати факти господарського життя, контролювати повноту документів та своєчасно відображати операції в обліку.

Технологічно-сервісний вектор передбачає використання хмарних рішень, які формують єдине інформаційне середовище для клієнта й виконавця. Клієнт отримує можливість оперативно контролювати стан розрахунків, залишки та інші показники, а аудиторська фірма забезпечує методологічну коректність облікових операцій.

Контрольно-регулюючий вектор ґрунтується на багаторівневій системі контролю якості. Операційні процедури можуть виконувати асистенти, тоді як контроль і закриття періоду здійснюють більш кваліфіковані працівники. Така модель відповідає принципам системи управління якістю ISQM 1.

Одним із перспективних організаційних рішень є модель «розподіленого обліку», за якої клієнт зберігає функції ініціації платежів та первинної реєстрації фактів господарського життя, а аудиторська фірма здійснює методологічне супроводження, податкове планування, відображення операцій та закриття облікових періодів.

Перевагою такої моделі є розмежування функцій між сторонами та зниження ризику викривлення звітності через конфлікт інтересів. Клієнт залишається відповідальним за

економічну сутність і правомірність операцій, а аудиторська фірма забезпечує їх методологічно обґрунтоване відображення.

Модель також передбачає механізми контролю за первинними документами, господарськими операціями, податковою звітністю, повнотою даних, якістю роботи та ескалацією ризиків. Технологічне забезпечення включає хмарні рішення, автоматизацію та регламенти доступу до інформації.

Цифровізація є одним із ключових чинників розвитку зовнішніх облікових процесів. Використання хмарних сховищ та систем електронного документообігу дає можливість організувати безперервний обмін інформацією між клієнтом та аудиторською фірмою, зменшити часові витрати та забезпечити доступ до актуальних даних.

Водночас цифрове середовище формує нові ризики. Джерела інформації можуть перебувати поза традиційною інфраструктурою, а підтвердження існування активів і прав на них може залежати від електронних реєстрів, лог-файлів, ключів доступу та даних провайдерів. Тому необхідним є формування належних ІТ-контролів, правил доступу, резервного копіювання та захисту інформації.

Для аудиторських фірм важливо не лише використовувати сучасні технології, а й регламентувати їх застосування. Цифрові інструменти повинні бути інтегровані в систему управління якістю та доповнювати професійне судження фахівців.

Дослідження обґрунтовує необхідність модернізації внутрішніх стандартів аудиторських фірм, які здійснюють зовнішні облікові процеси. Традиційного опису бухгалтерських проводок недостатньо, оскільки значна частина ризиків виникає саме на етапах взаємодії з клієнтом та його контрагентами.

Доцільним є запровадження протоколу вхідного контролю документів. Кожен первинний документ має проходити перевірку на наявність обов’язкових реквізитів до моменту його відображення в інформаційній системі. Практичним інструментом може бути чек-лист відповідності вимогам законодавства.

Важливим є також регламент комунікації «аудитор — клієнт — контрагент». Використання спільних інформаційних середовищ дозволяє здійснювати оперативні звірки з

контрагентами та підвищувати достовірність даних про дебіторську і кредиторську заборгованість.

Ще одним елементом має бути матриця ескалації проблемних питань. У разі виявлення сумнівних операцій вона визначає послідовність дій працівників аудиторської фірми, порядок повідомлення відповідальних осіб та документування професійної позиції.

Подальший розвиток зовнішніх облікових процесів пов'язаний із автоматизацією рутинних операцій, роботизацією введення та перевірки даних, використанням аналітичних інструментів і засобів штучного інтелекту. Автоматизація може зменшити навантаження на персонал і дозволити зосередити професійні ресурси на контрольних, аналітичних та консультаційних функціях.

Водночас впровадження штучного інтелекту потребує належного контролю якості результатів, захисту конфіденційної інформації та чіткого визначення відповідальності за прийняті на основі автоматизованих інструментів рішення. Технології мають розглядатися як інструмент підтримки професійного судження, а не як його повна заміна. Перспективним напрямом є також розроблення алгоритмів оцінювання професійної відповідальності аудиторських фірм у ситуаціях, коли помилки виникають через дані минулих періодів або недоліки, допущені клієнтом до початку аутсорсингового обслуговування.

Висновки. Організація зовнішніх облікових процесів у діяльності аудиторських фірм потребує переходу від виконання окремих технічних бухгалтерських операцій до комплексної високотехнологічної системи управління обліковою інформацією. Її ефективність визначається якістю пре-планування, оцінюванням внутрішнього контролю, ризик-орієнтованим підходом, чітким розмежуванням відповідальності та належною організацією документообігу.

Використання матриці ризиків, моделі розподіленої відповідальності, хмарних технологій, електронного документообігу та багаторівневого контролю якості сприяє підвищенню достовірності облікової інформації й мінімізації операційних ризиків. Особливого значення набуває розроблення внутрішніх регламентів, які деталізують процедури приймання

документів, комунікації з клієнтом і контрагентами та ескалації проблемних питань.

Отже, зовнішній бухгалтерський облік може виступати не лише сервісною функцією, а й інструментом підвищення прозорості, безпеки та якості фінансової інформації підприємства. Подальший розвиток цього напряму доцільно пов'язувати з автоматизацією рутинних операцій, використанням штучного інтелекту, розвитком IT-контролів і вдосконаленням методики оцінювання професійної відповідальності аудиторських фірм.

**Список використаних джерел:**


1. Білуха М. Т. Методологія наукових досліджень. АБУ, 2002.
2. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку. Житомир: ЖІТІ, 2001.
3. Гаркуша Н., Миронова О. Digital transformation of accounting and auditing: current trends and challenges. Економіка та суспільство. 2023. № 48.
4. International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). International Code of Ethics for Professional Accountants. IFAC, 2024.
5. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 № 2258-VIII.
6. Олійник О., Цалко Т. Management of accounting outsourcing in the conditions of digitalization. Academic notes of KROK University. 2023. № 1.
7. Петрик О. А. Аудит: методологія і організація. КНЕУ, 2015.
8. Редько О., Кузіна Р. New quality management standards: challenges for small and medium audit firms. 2024.
9. Standard on Quality Management (ISQM) 1. Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements. IFAC, 2020.
10. Задорожний З.-М., Муравський В. Cloud technologies in accounting and audit: methodology and practice. Економічна думка, 2025.
11. Проскуріна Н., Гончарова В., Коновалова А. Digital asset audit methodology: procedural tools for MSA, risks and development prospects. Grail of Science. 2025. № 60. С. 254–267.

# СЕКЦІЯ 4
# ПРОЄКТНИЙ BANI-МЕНЕДЖМЕНТ І СТЕЙКХОЛДЕРОРІЄНТАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ УКРАЇНИ

О. Галич, к.е.н., професор, ректор,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРИВАЛОГО ЕКЗОГЕННОГО ШОКУ

Функціонування національного господарства України у період 2022–2026 років створило новий прецедент у теорії антикризового управління, спростувавши класичні постулати про неминучу деструкцію макроекономічної системи при втраті третини промислового потенціалу. Після вимушеного скорочення реального ВВП на 28,8% у перший рік повномасштабних бойових дій, адаптивні властивості суб'єктів господарювання забезпечили відновлювальну динаміку на рівні 5,3% у 2023 році з подальшою стабілізацією показників у межах 2,1–3,2% протягом 2024–2025 років.

Подібний стан «динамічної резильєнтності» спирається на специфічну конфігурацію державних фінансів, де покриття бюджетного дефіциту (що перевищує 20% ВВП) та підтримання золотовалютних резервів на рівні близько 40 млрд доларів реалізується через інструменти зовнішньої допомоги, зокрема програму Ukraine Facility (50 млрд євро). Така модель дозволяє акумулювати внутрішні податкові ресурси на потребах оборонного сектору, проте формує фундаментальний ризик тривалої фіскальної залежності.

Аналіз мікро- та макроекономічних чинників стійкості свідчить, що ключовим обмежувальним фактором відновлення виступає деструкція людського капіталу. Зовнішня міграція понад 6,3 млн осіб у поєднанні з масштабним внутрішнім переміщенням зумовила структурний дисбаланс ринку праці, де понад 45% підприємств ідентифікують дефіцит кадрів як

головний бар'єр розвитку. Це генерує специфічне економічне явище: тлі високого загального рівня безробіття за методологією МОП відбувається номінальне зростання оплати праці через жорстку конкуренцію за кваліфікований персонал.

Другим екзогенним викликом є втрата понад 9 ГВт об’єктів генерації, що змусило суб'єктів господарювання реалізувати концепцію вимушеної автономізації. Впровадження локальних джерел енергії підвищує собівартість продукції, але водночас закладає підґрунтя для децентралізованої модернізації за моделлю мікромереж (microgrids), підвищуючи довгострокову технологічну гнучкість промисловості.

Трансформація бізнес-моделей спостерігається і в секторальному розрізі. Дороговартісна логістика стимулювала аграрний сектор до диверсифікації та переходу від експорту сировини до глибокої переробки, що оптимізує транспортні витрати на одиницю вартості. Одночасно приватний сектор став драйвером неоіндустріалізації у сфері ВПК, сформувавши мережеву екосистему з високою часткою цифрових та роботизованих рішень.

Подальша гармонізація українського законодавства з нормами ЄС виступає ключовою умовою залучення прямих іноземних інвестицій та імплементації європейських стандартів корпоративного управління. Системне адаптування інституційного середовища, захист прав власності та зниження регуляторних бар'єрів створюють фундамент для залучення приватного капіталу у проєкти повоєнної відбудови.

Інтеграція вітчизняного виробництва до європейських ланцюгів доданої вартості дозволяє мінімізувати ризики та сформувати сприятливий інвестиційний клімат навіть за умов збереження підвищеного рівня безпекових загроз. Забезпечення тривалої макроекономічної стабільності вимагає формування системної державної політики, орієнтованої на підтримку інноваційних кластерів та розвиток технологічного підприємництва. Пріоритетом стає не просто відновлення втрачених об'єктів, а структурна модернізація на основі концепції «Build Back Better», що передбачає цифровізацію публічних послуг, стимулювання енергоефективності та

впровадження інклюзивних підходів до ринку праці. Довгостроковий успіх цієї моделі залежить від ефективності координації дій між інститутами влади, бізнес-середовищем та міжнародними партнерами.

Отже, резильєнтність вітчизняної економіки базується на синергії інституційної підтримки, технологічної модернізації та високої гнучності приватного капіталу, що формує потенціал для її перетворення на високотехнологічний та безпековий хаб Східної Європи.

**Список використаних джерел:**

1. Гладинець, Н. Ю., & Кузьменко, В. М. (2024). Стан економіки України в період повномасштабної війни. Економіка та суспільство, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-121

2. Державна служба статистики України. (б. д.). Офіційний сайт. Отримано 16 серпня 2026, з https://www.ukrstat.gov.ua

3. Плотніков, О. В. (2024). Національні інтереси України в умовах фрагментації світової економіки. Економіка України, (5), 57–67.

4. Центр економічної стратегії. (б. д.). Трекер економіки України під час війни. https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/

5. Ukraine Facility. (б. д.). Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/

6. Тітова, В. (2024, 24 вересня). Build Back Better: три складові якісної повоєнної відбудови. Економічна правда. https://epravda.com.ua/columns/2024/09/23/719617/

A. Omurzakov PhD student,
*L. N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakhstan*
Zh. Rakhmetulina, Candidate of Economics Sciences, Professor,
*L. N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakhstan*

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR HOTEL COMPETITIVENESS

The mechanism combines two interrelated components. The organizational component specifies the actors, functions, procedures, and coordination links. It includes planning, regulation, standardization, monitoring, training, and cooperation between hotels, local authorities, tour operators, educational institutions, and consumers. The economic component covers financial, investment, tax, pricing, and resource instruments, including preferential lending, support for modernization and digitalization, public-private partnerships, grants, investment projects, revenue management, and labour-productivity growth.

Managerial coordination without resources cannot deliver modernization, while investment without standards, skills, and marketing does not guarantee occupancy or service quality. The mechanism must therefore combine organizational decisions with economic incentives and reflect the uneven development of the hotel industry across Kazakhstan's regions.

Its implementation is based on the principles of consistency, regional differentiation, customer orientation, economic performance, digital openness, trust, and sustainability. Consistency requires coordinated development of service, workforce, infrastructure, marketing, and investment. Regional differentiation calls for different policy packages for leading cities, tourism and recreation areas, and regions with limited demand. Customer orientation means evaluating guest satisfaction, reviews, repeat bookings, and willingness to recommend a hotel. Economic performance should be reflected in higher occupancy, service output, revenue, labour productivity, and investment.

The principal actors are government bodies, local authorities, hotels, educational institutions, investors, tourism companies, digital platforms, and consumers. The state sets the regulatory framework;

local authorities develop infrastructure and destinations; hotels determine quality, pricing, guest experience, and efficiency; educators supply skills; investors finance modernization; platforms provide sales and reputation channels; and consumers provide feedback.

Responsibilities should be fixed in regional programmes: authorities set priorities and indicators, businesses accept quality and transparency commitments, educators provide skills, and professional associations support monitoring and knowledge transfer.

The blocks operate through feedback. Infrastructure expands potential demand, digital channels convert it into bookings, staff and standards shape actual service quality, and reviews return information to managers and development institutions. Economic results then influence the capacity for further investment. A weakness in one element therefore reduces the effect of the others.

The mechanism consists of six functional blocks summarized in Table 1. These blocks are interdependent: digital promotion cannot compensate for poor service, investment cannot produce its full effect without qualified staff, and a well-managed hotel cannot achieve stable occupancy where transport links and the regional tourism product remain weak.

The mechanism should be introduced in six stages. The first stage is a diagnosis of regions and hotels using indicators of infrastructure, demand, service output, occupancy, workforce, digital visibility, and investment. The second stage is typology: regions are classified as leaders, mid-level markets, areas with strong tourism potential but insufficient commercial returns, or territories with a limited hotel market.

The third stage is the selection of targeted instruments. Priorities for leading cities include international service standards, MICE tourism, CRM systems, and digital-reputation management. Tourism-oriented regions require seasonal management, transport accessibility, small accommodation facilities, environmental standards, and package offers. Weaker markets need basic infrastructure, entrepreneurial training, preferential finance, and demand formation. The fourth stage identifies funding sources: hotels' own funds, loans, subsidies, grants, local budgets, private investment, and public-private partnerships. The fifth stage covers implementation, while the sixth provides annual

monitoring and adjustment.

*Table 1*

**Structure of the organizational and economic mechanism**

| Block | Main content | Key instruments | Expected result |
|---|---|---|---|
| Organizational and manageria | Coordination, planning, and monitoring | Regional programmes, working groups, associations, KPIs | Coordinated action by government and business |
| Economic and investment | Financing modernization | Loans, subsidies, grants, PPPs, tax incentives | Higher investment and efficiency |
| Service and quality | Service quality and guest experience | Classification, standards, review analysis, internal control | Higher satisfaction and trust |
| Human resources | Development of human capital | Dual education, language and digital training, motivation | Better service and labour productivity |
| Digital and marketing | Online sales and reputation | Websites, platforms, CRM, social media, digital advertising | Greater visibility and occupancy |
| Regional and infrastructure | Integration of hotels with the destination | Transport, routes, events, brands, and tourism packages | Greater regional tourism attractiveness |

*Note – compiled by the authors*

The proposed organizational and economic mechanism links hotel management with the conditions of a particular territory. Its practical value lies in using diagnostic and typological results to design regional programmes, support measures for small accommodation providers, digitalization projects, workforce training, property modernization, and destination promotion.

M. Gorska , PhD in Social Sciences
*Founder WSHIU University,*
*Poznan, Poland*
А. Дохдлік,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
*Національний транспортний університет,*
*м. Київ, Україна*

## АДМІНІСТРАТИВНА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ТРИВАЛИХ КРИЗ

Сучасні організації дедалі частіше функціонують не в умовах окремих ізольованих криз, а в режимі так званої полікризи – тривалого нашарування воєнних, енергетичних, економічних та соціальних викликів, коли жодна із кризових хвиль не завершується остаточно до початку наступної. За такого сценарію короткострокові антикризові інструменти, розраховані на разовий шок, втрачають ефективність, а на перший план виходить адміністративна стійкість – здатність управлінського апарату організації підтримувати виконання ключових функцій, приймати рішення та адаптувати внутрішні процедури протягом усього періоду тривалої нестабільності, а не лише в момент гострої фази кризи.

Egidy трактує адміністративну стійкість як здатність органів управління зберігати функціональну спроможність під впливом шоків, наголошуючи на ролі правових та структурних механізмів, які дозволяють адміністративному апарату діяти навіть за обмежених ресурсів і повноважень [3]. Abdillah та ін. на основі метанаративного огляду 49 емпіричних досліджень виділили три взаємопов'язані наративи стійкості – підтримання, відновлення та адаптивність – і запропонували governance-орієнтовану модель, яка розрізняє реагування на гострі кризи та на довготривалі, повільно наростаючі виклики [1]. Barbera та ін. на основі опитування керівників органів місцевого самоврядування довели, що подолання криз залежить не лише від об'єктивних організаційних спроможностей (фінансових резервів, гнучкості персоналу, мережевих партнерств), а й від суб'єктивного сприйняття керівниками власної готовності до дій

[3]. Українські дослідники Островерхов і Качмарський зазначають, що стратегічна стійкість організації охоплює інституційну складову – здатність зберігати місію, цілі та управлінську структуру навіть у складних і непередбачуваних умовах [5].

Узагальнюючи наведені підходи, можна виділити три рівні адміністративної стійкості організації в умовах тривалих криз. Перший рівень – підтримання (maintenance) – передбачає збереження безперервності критично важливих адміністративних функцій: документообігу, комунікації з підрозділами, виконання договірних та регуляторних зобов'язань, навіть за часткової втрати ресурсів чи персоналу. Другий рівень – відновлення (recovery) – стосується здатності організації повертати процедури до нормального режиму роботи після кожної окремої хвилі збоїв, зокрема через резервне дублювання управлінських функцій та заздалегідь підготовлені протоколи заміщення відповідальних осіб. Третій рівень – адаптивність (adaptability) – є найважливішим саме для тривалих криз, оскільки передбачає не просто повернення до попереднього стану, а трансформацію самих адміністративних структур і процедур відповідно до нових, тривало діючих умов середовища.

Практична реалізація адміністративної стійкості в українських організаціях у період повномасштабної війни спирається на кілька механізмів: децентралізацію управлінських повноважень для збереження керованості за втрати зв'язку з центральним офісом; цифровізацію документообігу та комунікації, що дозволяє продовжувати роботу за різних форматів зайнятості персоналу; формування мережевих партнерств з іншими організаціями та державними органами для спільного подолання ресурсних дефіцитів, на важливості чого наголошують Barbera та ін. [2]; а також розробку гнучких, регулярно оновлюваних адміністративних регламентів замість жорстких статичних інструкцій, що відповідає баченню адаптивної стійкості за Abdillah та ін. [1]. Водночас Зось-Кіор & Семенюта застерігають, що надмірна гнучкість без збереження базових правових і процедурних гарантій може підривати легітимність та передбачуваність управлінських рішень, тому

адміністративна стійкість повинна поєднувати гнучкість з дотриманням основних інституційних принципів [4].

Отже, адміністративна стійкість організацій в умовах тривалих криз є багаторівневим явищем, що поєднує підтримання критичних функцій, здатність до відновлення після повторюваних збоїв та глибшу структурну адаптивність управлінського апарату. Для українських організацій, що функціонують у режимі затяжної полікризи, розвиток саме адаптивного рівня стійкості – гнучких регламентів, децентралізованих повноважень і мережевої взаємодії – є визначальною передумовою збереження керованості та довгострокової життєздатності в умовах, коли завершення кризи не має чіткого горизонту.

**Список використаних джерел:**

1. Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A., & Nurasa, H. (2025). Resilience-based governance: A public administration perspective and resilience agenda. *Public Organization Review, 25*(2), 695–715. https://doi.org/10.1007/s11115-025-00834-z

2. Barbera, C., Dom, B., Du Boys, C., Korać, S., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2025). Insights from local government managers: Navigating crises through organizational capacities and perceptions. *Public Administration Review, 85*(3), 717–736. https://doi.org/10.1111/puar.13859

3. Egidy, S. (2024). Administrative resilience. In S. Rose-Ackerman (Ed.), *Public administration and expertise in democratic governments: Comparative public law in the twenty-first century* (pp. 46–73). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003416036-4

4. Зось-Кіор, М. В., & Семенюта, М. В. (2020). Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*, (2). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.7

5. Островерхов, В. М., & Качмарський, І. В. (2024). Стратегічна стійкість організацій: категоріальний базис. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 6*(286), 86–91. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-86-91

В. Дерев'янко, здобувач вищої освіти
ОПП «Бізнес-адміністрування»,
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., професор,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

# СИСТЕМА ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, технологічними трансформаціями, посиленням конкурентного тиску та зростанням невизначеності, що зумовлює необхідність постійної адаптації підприємств. За таких умов управління змінами перетворюється з окремого управлінського процесу на системну передумову забезпечення стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Водночас реалізація змін часто супроводжується опором працівників, менеджменту або окремих організаційних груп, що може суттєво знижувати результативність трансформаційних заходів.

У сучасній науковій літературі опір змінам розглядається не лише як негативна реакція персоналу, а як комплексне явище, сформоване взаємодією індивідуальних, групових та організаційних чинників. Науковці [5] доводять, що реакція працівників на зміни залежить як від їхніх індивідуальних характеристик, так і від організаційного контексту, змісту змін та способу їх реалізації. Тому ефективне управління опором має передбачати не механічне усунення небажаної поведінки, а діагностику її причин і формування умов для прийняття змін.

Українські дослідники також акцентують увагу на системному характері опору. Так, В. Хмурова [4] розглядає опір змінам як складову системи управління підприємством та виокремлює основні напрями його подолання. Тоді як, Л. Ляхович [3] обґрунтовує доцільність використання комплексу стратегій подолання опору, серед яких інформування, залучення персоналу, стимулювання, переговори та інші управлінські інструменти.

На нашу думку, систему подолання опору змінам у підприємстві доцільно трактувати як інтегровану сукупність

взаємопов'язаних управлінських механізмів, інструментів та організаційних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, діагностику, попередження, мінімізацію та трансформацію опору в конструктивну участь персоналу в реалізації змін.

Принциповим є перехід від реактивної до проактивної моделі управління опором. У реактивній моделі менеджмент починає діяти після появи відкритого конфлікту, зниження продуктивності або саботування нововведень. Проактивна модель передбачає попередню оцінку потенційних джерел опору ще на етапі планування змін.

У цьому контексті доцільно запропонувати п'ятикомпонентну систему подолання опору змінам:

1. Діагностичний компонент – ідентифікація джерел, суб'єктів, рівня та форм прояву опору. Оцінювання має здійснюватися на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

2. Комунікаційний компонент – формування прозорої інформаційної політики щодо цілей, змісту, очікуваних результатів та можливих наслідків змін. Особливе значення має двостороння комунікація, яка дає працівникам можливість не лише отримувати інформацію, а й висловлювати побоювання та пропозиції.

3. Партисипативний компонент – залучення персоналу до обговорення та реалізації змін. Участь працівників у прийнятті рішень сприяє формуванню відчуття причетності до трансформаційних процесів і знижує сприйняття змін як нав'язаних управлінських рішень.

4. Мотиваційно-адаптаційний компонент – поєднання матеріального та нематеріального стимулювання, навчання, розвитку компетентностей, наставництва та підтримки працівників у період переходу до нових умов діяльності.

5. Моніторингово-коригувальний компонент – постійне оцінювання реакцій персоналу, результативності змін та рівня залишкового опору з подальшим коригуванням управлінських заходів.

Такий підхід узгоджується із сучасними дослідженнями, які доводять, що ефективність управління опором залежить від здатності менеджменту враховувати психологічні, організаційні

та ситуативні чинники. Дослідник [7] наголошує, що опір може мати як раціональне, так і емоційне підґрунтя, проявлятися відкрито або приховано, а здатність організації професійно працювати з ним безпосередньо впливає на успішність змін.

Особливої актуальності набуває формування в підприємстві динамічних здібностей, які забезпечують здатність своєчасно розпізнавати зміни, мобілізувати ресурси та трансформувати організаційні процеси. Т. Воронько-Невіднича та В. Турбаба [1] підкреслюють, що в умовах трансформаційного середовища традиційної логіки планування і контролю недостатньо, а конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається його здатністю інтегрувати, переосмислювати та трансформувати ресурси відповідно до зовнішніх викликів. Тому систему подолання опору доцільно розглядати як елемент загальної системи адаптивного менеджменту підприємства.

Отже, система подолання опору змінам є важливою складовою сучасного менеджменту підприємства. Її ефективність визначається комплексністю застосованих інструментів, своєчасністю діагностики, якістю комунікацій, рівнем залучення персоналу та здатністю менеджменту адаптувати управлінські рішення до реальної реакції організації на зміни. У перспективі це створює передумови для переходу від «управління опором» до «управління готовністю організації до змін», що відповідає логіці адаптивного та динамічного менеджменту.

**Список використаних джерел:**

1. Воронько-Невіднича, Т. В., & Турбаба, В. Р. (2026). Динамічні здібності підприємства як основа ефективного управління змінами в трансформаційному середовищі. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*. Київ: Університет «КРОК».

2. Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrrow, H., & Tiberius, V. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology, 41*, 5070–5088. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6

3. Ляхович, Л. А. (2020). Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Економічний простір*, (161), 47–51. https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-9

4. Хмурова, В. В. (2015). Опір змінам в системі управління підприємством. *Науковий вісник Полісся*, 1(1), 91–96. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2015-1(1)-91-96

5. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461–524. https://doi.org/10.1177/0021886310396550

6. Обладанюк, С., Турбаба, В., & Воронько-Невіднича, Т. (2025). Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. У *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (Т. 1, с. 144–146). Полтавський державний аграрний університет.

Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons, 66*(4), 433–441. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001

Д. Журавльов, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,
*Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки,*
*м. Київ, Україна*
Р. Одинець, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,
*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,*
*м. Черкаси, Україна*
І. Верещак, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний транспортний університет,*
*м. Київ, Україна*

## ШВИДКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК ФАКТОР ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Перехід від передбачуваного світу VUCA до тривожного й незбагненного світу BANI, посилений повномасштабною війною в Україні, зробив швидкість управлінського рішення не

просто конкурентною перевагою, а умовою виживання підприємства. Коли обставини змінюються швидше, ніж керівництво здатне їх проаналізувати класичними методами, затримка у прийнятті рішення часто коштує підприємству ринку, ресурсів або самого існування. Дослідження механізмів, що дозволяють поєднати швидкість і обґрунтованість управлінських рішень в умовах невизначеності, є актуальним завданням сучасного менеджменту [2; 4-5].

Baum і Wally ще у 2003 році на основі емпіричного дослідження американських підприємств встановили, що швидкість стратегічного прийняття рішень позитивно пов'язана з фінансовими результатами фірми, особливо в динамічних галузях, спростовуючи поширену думку про перевагу повільних, ретельно виважених рішень [2; 4-5]. Bastian та ін. на прикладі компанії ASML показали, що в умовах радикальної невизначеності, коли відсутні навіть імовірнісні орієнтири для прогнозування, підприємства, що вижили та процвітають, поєднують швидкі паралельні цикли розробки з постійним переглядом припущень замість очікування повної інформації [6]. Українські дослідники підтверджують цю закономірність у воєнному контексті: Скопенко та ін. у статті 2025 року наголошують, що гнучкість і своєчасність є ключовими принципами прийняття рішень для адаптивного розвитку підприємства, а цифрові інструменти підтримки рішень скорочують час ухвалення рішень у кризових умовах [1]. Шишкін та ін. також довели, що ефективність управлінських рішень безпосередньо визначає стійкість логістичних систем вітчизняних підприємств під час війни.

Швидкість управлінського рішення забезпечується декількома взаємопов'язаними механізмами. По-перше, децентралізація повноважень дозволяє ухвалювати рішення на тому рівні управління, де виникає проблема, без очікування погодження у вищих інстанціях, що критично важливо за умов обмеженого зв'язку чи мобільності керівництва. По-друге, цифрові системи підтримки прийняття рішень (DSS) та аналітичні платформи прискорюють обробку даних і формування сценарних моделей, скорочуючи час від виявлення

проблеми до дії. По-третє, застосування евристичних методів дозволяє менеджерам ухвалювати обґрунтовані рішення навіть за дефіциту повної інформації, спираючись на досвід і розпізнавання типових ситуаційних шаблонів. По-четверте, попередньо підготовлені сценарії дій (карти ризиків, плани на випадок кризи) скорочують час реакції, оскільки рішення частково прийняте заздалегідь і потребує лише активації за визначеним тригером [3; 7].

Водночас швидкість рішення не повинна протиставлятися його обґрунтованості. Скопенко та ін. підкреслюють, що серед принципів прийняття рішень поряд зі своєчасністю мають зберігатися обґрунтованість і раціональність, які мінімізують імовірність помилок. Надмірне прискорення без відповідної аналітичної підтримки підвищує ризик імпульсивних рішень, тоді як поєднання швидкості з колективними методами (мозковий штурм, експертні оцінки) та кількісними інструментами (економіко-математичне моделювання) дозволяє зберегти якість рішення. Звіт ОЕСР 2024 року щодо цифрової трансформації українського бізнесу підкреслює, що саме цифровізація управлінських процесів є основним чинником, що дозволяє підприємствам одночасно підвищити швидкість і точність рішень в умовах кризи [8].

Отже, швидкість управлінського рішення виступає одним із визначальних факторів виживання підприємства в умовах невизначеності, однак її цінність повністю розкривається лише в поєднанні з децентралізацією повноважень, цифровими інструментами аналітики, попередньо підготовленими сценаріями дій та збереженням раціональності вибору. Для українських підприємств, що функціонують в умовах війни, розвиток саме такої комплексної моделі швидкого й водночас обґрунтованого прийняття рішень є практичною передумовою не лише поточного виживання, а й довгострокової конкурентоспроможності.

**Список використаних джерел:**

1. Скопенко, Н. С., Мостенська, Т. Г., Ковтун, О. А., Загорулько, А. О., & Єрьомін, М. В. (2025). Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції:*

*практика та досвід, 12*, 87–96. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87

2. Шишкін, В. О., Онищенко, О. А., & Зевенко, Д. В. (2025). Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки, 4*(55), 197–205. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27

3. Purdenko, O., Artyushok, K., Riazanova, N., Babaiev, I., Kononenko, A., Lepeyko, T., & Zos-Kior, M. (2023). Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 45*(2), 152–165. https://doi.org/10.15544/mts.2023.16

4. Воронько-Невіднича, Т. В., & Собчишин, В. М. (2025). Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 12-16. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1

5. Кукса, І. М., Гнатенко, І. А., Коломоєць, Ю. О., & Михайлов, С. В. (2021). Моделювання державних пріоритетів управління в умовах глобалізації: фінансові, техніко-технологічні і ресурсні аспекти. Економічні горизонти, 1(16), 14–21. https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(16).2021.243548

6. Bastian, B., Acar, O., Boom, H., & Smits, J. (2025). Management decisions under radical uncertainty. *Management Decision, 63*(13), 714–729. https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0079

7. Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal, 24*(11), 1107–1129. https://doi.org/10.1002/smj.343

8. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

В. Карманенко,
директор, ВСП «Фаховий коледж управління,
економіки і права ПДАУ»,
*м. Полтава, Україна*

# ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Сучасний заклад освіти функціонує в умовах постійної трансформації освітнього середовища, цифровізації, зміни суспільних запитів, посилення вимог до якості освітніх послуг та необхідності забезпечення інституційної стійкості. За таких умов зміни стають не окремими управлінськими проєктами, а постійною характеристикою діяльності закладу освіти. Водночас результативність трансформацій значною мірою залежить від готовності персоналу сприймати, підтримувати та реалізовувати нововведення.

Проблема опору змінам набуває особливого значення у закладах освіти, де управлінські рішення безпосередньо пов'язані з професійною автономією педагогічних і науково-педагогічних працівників, усталеними організаційними практиками та необхідністю узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів. Тому подолання опору доцільно розглядати не як одноразову управлінську дію, а як системний процес формування організаційної готовності до змін.

Дослідники безпосередньо досліджують адаптацію системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Автори наголошують на необхідності адаптації управлінської системи ЗВО до трансформацій, що дає змогу закладу відповідати потребам здобувачів освіти та роботодавців, використовувати сучасні методи навчання і технології та підтримувати конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг [5]. Це дозволяє стверджувати, що опір змінам у закладі освіти доцільно розглядати не лише як поведінкову реакцію працівників, а як прояв недостатньої адаптованості організаційної системи до нових умов. Отже, відповідальність за результативність трансформації лежить не виключно на

працівниках, які демонструють опір, а й на системі управління, яка має забезпечити зрозумілість цілей, належну комунікацію, ресурсне забезпечення та можливості професійної адаптації.

Важливим методологічним підґрунтям такого підходу є дослідження, присвячене формуванню ефективного потенціалу підприємств в умовах управління змінами та механізму адаптації. Автори пов'язують управління змінами з формуванням потенціалу, який дає можливість організації гнучко реагувати на нові виклики та можливості й забезпечувати стійкість та розвиток у довгостроковій перспективі [1-3]. У контексті закладу освіти це означає необхідність формування не просто «готовності персоналу до змін», а організаційного потенціалу змін, який охоплює управлінські, кадрові, комунікаційні, технологічні та мотиваційні компоненти.

Сучасні дослідження розвивають цю логіку через концепцію динамічних здібностей. Автори визначають їх як організаційні компетенції, що забезпечують своєчасне розпізнавання змін, використання нових можливостей та трансформацію ресурсної бази відповідно до викликів зовнішнього середовища [4].

Перенесення цієї концепції на сферу освіти дає підстави розглядати здатність закладу освіти управляти опором змінам як складову його динамічних управлінських здібностей. Тобто сильна система управління не просто реагує на вже сформований опір, а здатна заздалегідь виявляти потенційні бар'єри, прогнозувати реакцію персоналу та створювати умови для поступового прийняття нововведень.

Отже, ефективна система подолання опору змінам у закладі освіти повинна формуватися не навколо примусового прийняття нововведень, а навколо розвитку організаційної спроможності до змін. Її результативність визначається здатністю керівництва своєчасно виявляти джерела опору, забезпечувати якісну комунікацію, залучати персонал до трансформаційних процесів, розвивати необхідні компетентності та використовувати зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень.

У такій системі ключовим об’єктом управління стає не сам опір, а готовність закладу освіти до постійного організаційного розвитку. Це відповідає сучасній логіці адаптивного менеджменту, у межах якої здатність організації своєчасно розпізнавати зміни та трансформувати власні ресурси й управлінські практики стає важливою умовою її довгострокової стійкості.

**Список використаних джерел:**


1. Баган, Н. В., Мохонько, Г. А., & Шендерівська, Л. П. (2024). Формування ефективного потенціалу підприємств в умовах управління змінами та механізму адаптації індустрії туризму. *Інвестиції: практика та досвід*, (16), 117–121. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.117.
2. Вараксіна, О., Побіденна, В., & Гребеник, Р. (2023). Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47
3. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025). *Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу*. ПП «Астрая». https://doi.org/10.51500/8466-56-5
4. Воронько-Невіднича, Т. В., & Турбаба, В. Р. (2026). Динамічні здібності підприємства як основа ефективного управління змінами в трансформаційному середовищі. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали науково-практичної конференції*. Київ: Університет «КРОК».
5. Зось-Кіор, М. В., & Шабельник, С. С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*, (1), 52–57. https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.8.

С. Кудла, здобувач вищої освіти
ОПП «Менеджмент підприємства»,
Т. Воронько-Невіднича, д.е.н., професор
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

# ДИНАМІЧНІ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

В умовах високої невизначеності цифрова трансформація підприємства набуває значення не лише як інструмент технологічної модернізації, а передусім як механізм формування нових управлінських спроможностей, необхідних для забезпечення стійкості, адаптації та довгострокового розвитку. Водночас, сама наявність цифрових технологій не гарантує здатності підприємства ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики [1-3]. Визначальним стає його спроможність перетворювати цифрові можливості на конкретні управлінські рішення, адаптивні дії та структурні зміни. Пояснення такого механізму доцільно здійснювати на основі теорії динамічних спроможностей, відповідно до якої здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах змін визначається його можливістю своєчасно виявляти зміни середовища, використовувати нові можливості та реконфігурувати ресурсну базу. У цифровому середовищі ця логіка реалізується через три взаємопов'язані складові: цифрове виявлення, цифрову мобілізацію та цифрову реконфігурацію.

Отже, цифрова трансформація створює технологічні та інформаційні можливості, а динамічні спроможності забезпечують їх перетворення на конкретні управлінські результати. У цьому контексті динамічні спроможності виконують роль механізму-посередника між цифровою трансформацією та резильєнтністю підприємства. Цифрові технології формують потенційні можливості, цифрове виявлення забезпечує своєчасне розпізнавання сигналів середовища, цифрова мобілізація перетворює їх на управлінські рішення, а цифрова реконфігурація закріплює зміни у ресурсах,

процесах та організаційній моделі [5].

Відповідно, формування цифрової резильєнтності доцільно розглядати не як прямий результат упровадження цифрових технологій, а як результат управлінської конвертації цифрових можливостей через систему динамічних спроможностей [4; 6].

Отже, ключове значення для формування резильєнтності має не сам рівень цифровізації підприємства, а його здатність перетворювати цифрові можливості на своєчасні рішення, адаптивні дії та структурні трансформації. Саме динамічні спроможності забезпечують таку конвертацію та виступають функціональною ланкою, що поєднує цифрову трансформацію з формуванням стійкості, адаптивності, відновлюваності та резильєнтності.

**Список використаних джерел:**

1. Вараксіна, О. В., Черевко, А. В., & Пазинич, В. О. (2024). Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір, (194)*, 138–144.

2. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025). *Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу* [Монографія]. ПП «Астрая». https://doi.org/10.51500/8466-56-5

3. Воронько-Невіднича, Т. В., Собчишин, В. М., Барановський, І. О., & Світлова, А. А. (2025). Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, 338*(1), 12–16. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1

4. Воронько-Невіднича, Т. В., & Турбаба, В. Р. (2026). Динамічні здібності підприємства як основа ефективного управління змінами в трансформаційному середовищі. У *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наук.-практ. конф.* Київ: Університет «КРОК». https://krok.edu.ua

5. Руденко, В. В., Кутідзе, А. М., & Суліма, Н. М. (2026). Роль динамічних організаційних спроможностей у забезпеченні операційної ефективності проєктів екологічної та цифрової

модернізації. *Актуальні питання економічних наук*, (22). https://doi.org/10.5281/zenodo.20326166

6. Voronina, V., Voronko-Nevidnycha, T., Klymenchukova, N., Chynchyk, A., & Shkoda, M. (2022). Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design, 40*, 279–285. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716

К. Мазур, к.е.н., доцент,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

## СТЕЙКХОЛДЕРНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ РИНКУ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ BANI-СЕРЕДОВИЩА

Ринок овочевої продукції є важливою складовою агропродовольчого сектору України, розвиток якої значною мірою визначається сезонністю виробництва, обмеженими термінами зберігання продукції, залежністю від природно-кліматичних умов, стану логістичної та складської інфраструктури. В умовах війни дія зазначених чинників посилюється порушенням виробничо-збутових зв'язків, зростанням вартості ресурсів, енергетичними обмеженнями, дефіцитом трудових ресурсів та невизначеністю ринкової кон'юнктури. За результатами дослідження FAO, проведеного серед 2612 аграрних підприємств у 23 областях України, у 2024 р. 53 % респондентів були змушені коригувати операційні рішення під впливом воєнних чинників [1].

Сформовані умови значною мірою відповідають концепції BANI-середовища, основними характеристиками якого є крихкість (Brittle), тривожність (Anxious), нелінійність (Nonlinear) та складність розуміння і прогнозування (Incomprehensible). На ринку овочевої продукції зазначені ознаки виявляються у підвищеній логістичній вразливості, волатильності цін і попиту та зниженні прогнозованості

управлінських рішень, що зумовлює необхідність удосконалення координації учасників ланцюга створення вартості.

Перспективним напрямом удосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку ринку овочевої продукції є застосування стейкхолдерного підходу, орієнтованого на узгодження інтересів учасників ланцюга створення вартості. До ключових стейкхолдерів належать сільськогосподарські виробники, переробні підприємства, посередницькі й торговельні структури, логістичні оператори, органи влади, фінансові установи, професійні об'єднання, заклади освіти і науки та споживачі, ефективна взаємодія яких визначає стійкість функціонування ринку.

Практичне значення такого підходу підтверджується сучасними програмами підтримки аграрного сектору. Зокрема, у 2026 р. FAO та Європейський Союз реалізують грантові програми підтримки агровиробників, що охоплюють Волинську, Дніпропетровську, Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську, Тернопільську, Хмельницьку та Чернівецьку області, при цьому овочівництво визначено одним із пріоритетних напрямів підтримки [2]. Окремі програми орієнтовані на розвиток моделей агрегації малих виробників, використання спільної інфраструктури, переробку продукції та розширення доступу до ринків [3], що відповідає принципам стейкхолдерної взаємодії.

Стейкхолдерний механізм розвитку ринку овочевої продукції доцільно трактувати як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних, інформаційних та проєктних інструментів, спрямованих на узгодження інтересів учасників ринку, зниження трансакційних і логістичних витрат та підвищення його адаптивності до зовнішніх викликів. Основними складовими такого механізму доцільно визначити інституційно-координаційний, інфраструктурно-логістичний, інформаційно-аналітичний та проєктно-інноваційний блоки (рис. 1). Їх комплексна реалізація має забезпечувати розвиток кооперaційних зв'язків, удосконалення інфраструктури зберігання і переробки, підвищення інформаційної прозорості ринку та реалізацію спільних інноваційно-інвестиційних проєктів.

Важливим учасником такої взаємодії можуть виступати заклади вищої освіти як науково-аналітичні та комунікаційні центри, здатні забезпечувати дослідження ринкової кон'юнктури, підготовку кадрового потенціалу, трансфер інновацій та реалізацію спільних проєктів у форматі «освіта – наука – бізнес – влада – громада».




Рис. 1. Стейкхолдерний механізм розвитку ринку овочевої продукції України в умовах BANI-середовища

*Джерело: авторське бачення.*

Таким чином, розвиток ринку овочевої продукції України в умовах BANI-середовища потребує переходу від фрагментарної взаємодії його учасників до формування цілісного стейкхолдерного механізму. Поєднання інституційної координації, розвитку ринкової інфраструктури, інформаційно-аналітичного забезпечення та проєктно-інноваційної взаємодії сприятиме підвищенню адаптивності ринку, стійкості ланцюгів створення вартості та конкурентоспроможності його учасників.

**Список використаних джерел:**

1. Ukraine: FAO surveys impact of war on agricultural enterprises. URL: https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727

2. ЄС та ФАО розпочинають нову грантову програму у

Державному аграрному реєстрі. URL: https://euneighbourseast.eu/uk/opportunities/yes-ta-fao-rozpochynayut-novu-grantovu-programu-u-derzhavnomu-agrarnomu-reyestri/

3. EU and FAO Launch Agribusiness Grant Programme Up to USD 150,000. URL: https://news.fundsforngos.org/2026/03/13/eu-and-fao-launch-agribusiness-grant-programme-up-to-usd-150000/

О. Помаз, к.е.н., доцент,
О. Ніконенко, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*
К. Бєєва, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний транспортний університет,*
*м. Київ, Україна*

## МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю економічних процесів та виникненням нових видів загроз. На діяльність організацій впливають економічні та фінансові ризики, нестабільність ринкового середовища, зміни законодавства, кадрові проблеми, інформаційні та кібернетичні загрози, порушення ланцюгів постачання, технічні несправності та інші фактори. У таких умовах забезпечення безпеки стає не лише окремим напрямом діяльності підприємства, а важливою частиною загальної системи управління.

Взаємозв'язок основних складових менеджменту безпеки та адміністративного управління наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, менеджмент безпеки охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів. До них належать економічна, інформаційна, кадрова, технічна та організаційна безпека. Кожен із цих напрямів має власні ризики та механізми захисту, проте їх ефективність значною мірою залежить від узгодженості дій усіх структурних підрозділів підприємства.

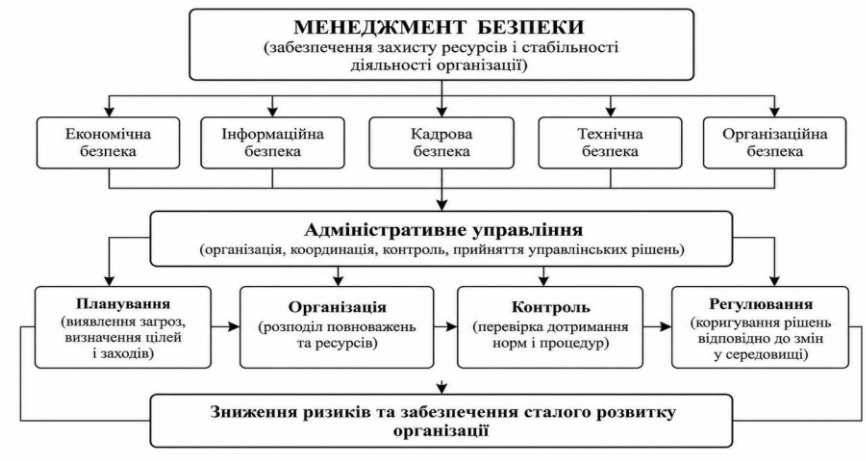



Рис. 1 Взаємозв'язок менеджменту безпеки та адміністративного управління [побудовано за матеріалами 1-3]

Економічна безпека спрямована на захист фінансових ресурсів підприємства, підтримання його платоспроможності, стабільності доходів та конкурентоспроможності. Основними загрозами в цьому напрямі можуть бути зниження попиту на продукцію або послуги, зростання витрат, фінансові втрати, недобросовісна конкуренція та неефективне використання ресурсів. Для мінімізації таких загроз необхідними є постійний аналіз фінансового стану підприємства, контроль витрат, прогнозування доходів та оцінювання можливих ризиків.

Інформаційна безпека передбачає захист інформації та інформаційних систем підприємства від несанкціонованого доступу, втрати, пошкодження або неправомірного використання. В умовах цифровізації бізнесу інформація є одним із найважливіших ресурсів організації. Тому адміністративне управління має забезпечувати правила роботи з інформацією, розмежування доступу до даних, резервне копіювання та відповідальність працівників за порушення встановлених вимог.

Кадрова безпека пов'язана із забезпеченням підприємства кваліфікованими працівниками, створенням належних умов

праці, зниженням плинності кадрів та запобіганням конфліктним ситуаціям. Значний вплив на рівень безпеки має мотивація персоналу, оскільки працівники безпосередньо беруть участь у виконанні більшості операційних процесів. Формування відповідального ставлення до безпеки повинно бути частиною корпоративної культури підприємства.

Технічна безпека передбачає забезпечення справності обладнання, транспортних засобів, виробничих систем та іншої матеріально-технічної бази. Особливо важливою вона є для підприємств транспортної сфери, де технічні несправності можуть призводити не тільки до фінансових збитків, а й створювати загрозу життю та здоров'ю людей. Тому необхідними є своєчасне технічне обслуговування, контроль стану обладнання та дотримання встановлених правил експлуатації.

Організаційна безпека забезпечується завдяки чіткій структурі управління, визначенню повноважень та відповідальності працівників, встановленню внутрішніх правил і процедур. Відсутність чіткого розподілу відповідальності може призводити до дублювання функцій, помилок у прийнятті рішень та несвоєчасного реагування на загрози.

Отже, менеджмент безпеки є важливою складовою сучасного адміністративного управління. Його інтеграція в загальну систему управління дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати ризики, забезпечувати захист ресурсів та підвищувати стійкість до несприятливих факторів. Ефективна система безпеки базується на поєднанні планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, а також передбачає активне використання ризик-орієнтованого підходу. Таким чином, в умовах постійних змін зовнішнього середовища менеджмент безпеки необхідно розглядати не як допоміжний напрям діяльності, а як невід'ємний елемент управлінської системи підприємства. Його ефективне функціонування сприяє зниженню ризиків, раціональному використанню ресурсів, підвищенню якості управлінських рішень, забезпеченню стабільності та створенню передумов для сталого розвитку організації.

**Список використаних джерел:**

1. 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*. Issues. 2017. № 7(2). P. 287-300. http://jssidoi.org/jssi/papers/papers/byauthor/441
2. Goncharov V.M., Zos-Kior M., Rakhmetulina Zhibek B. The investment component of ukrainian agrarian enterprises' development in conditions of land reform. *Actual problems of economics.* №10 (148). 2013. С. 118-125. https://eco-science.net/downloads/
3. Zos-Kior M., Kuksa I., Ilyin V., Chaikina A. Land management prospects. *Economic Annals-XXI.* №9-10. 2016. P. 243-246. https://doi.org/10.21003/ea.V161-10

В. Профіренко, к.е.н., доцент,
*Національний транспортний університет, м. Київ, Україна*
В. Цирень, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
*Національний транспортний університет,*
*м. Київ, Україна*

## ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Турбулентність сучасного бізнес-середовища – технологічні розриви, глобальна невизначеність, а для українських компаній ще й повномасштабна війна – перетворює гнучкість управлінських рішень із бажаної якості менеджменту на визначальний чинник виживання та розвитку. Компанії, що ухвалюють рішення за жорсткими, наперед зафіксованими алгоритмами, поступаються тим, хто здатен оперативно переглядати плани, перерозподіляти ресурси та змінювати організаційну конфігурацію відповідно до нових обставин. Дослідження механізмів, які перетворюють управлінську гнучкість на реальну конкурентну перевагу українського бізнесу, є актуальним завданням сучасного менеджменту.

Singh на основі тематичного огляду 88 рецензованих досліджень стратегічної гнучкості підтверджує, що вона є однією з ключових динамічних здібностей фірми, яка дозволяє

перерозподіляти активи та компетенції відповідно до змін конкурентного середовища, і виокремлює гнучкість управлінських рішень як самостійну тему в структурі цього напряму досліджень [7]. Jamaludin та ін. у систематичному огляді 68 джерел після 2022 року доводять, що статичне довгострокове планування дедалі більше поступається безперервним адаптивним управлінським практикам, а зв'язок стратегічної гнучкості з результативністю компанії є не лінійним, а залежить від контекстних факторів, зокрема рівня цифровізації управлінських процесів [6]. Васильєв на прикладі українських малих і середніх підприємств установив, що гнучкість управлінських рішень поряд із цифровізацією та інноваційністю є ключовим чинником розвитку в нестабільному середовищі, а комплексна реалізація адаптивної стратегії за операційним, інноваційним, цифровим, кадровим та інтеграційним напрямами підвищує готовність підприємств до змін і зміцнює їхні конкурентні позиції. Кириченко доповнює цю картину, наголошуючи на ролі інвестиційно-інноваційного забезпечення адаптивних стратегій саме в умовах цифрової трансформації малого й середнього бізнесу [7].

Гнучкість управлінських рішень українського бізнесу спирається на кілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, децентралізація права ухвалювати оперативні рішення на рівень підрозділів чи регіональних керівників дозволяє компанії продовжувати функціонувати навіть за втрати зв'язку з головним офісом або релокації частини потужностей. По-друге, сценарне планування – розробка кількох альтернативних варіантів дій замість єдиного плану – дає змогу швидко переключатися між сценаріями залежно від розвитку подій [1]. По-третє, фінансова гнучкість, яка проявляється у диверсифікації джерел доходу та формуванні резервів, забезпечує простір для маневру в ухваленні рішень навіть за обмеженого доступу до зовнішнього фінансування. По-четверте, цифрові інструменти аналітики та автоматизації документообігу пришвидшують ухвалення рішень і розширюють можливості дистанційного управління.

Водночас гнучкість управлінських рішень не є самодостатньою перевагою: ефективність стратегічної гнучкості

залежить від того, наскільки послідовно вона поєднується з іншими динамічними здібностями компанії, а не застосовується ситуативно. Досвід українського бізнесу також показує зворотний бік гнучкості – укорінену звичку обходити формальні правила, що історично компенсує слабкість інституцій, проте одночасно підриває довгострокову передбачуваність ділового середовища. Тому конкурентною перевагою гнучкість управлінських рішень стає лише за умови, що вона доповнюється системними елементами – цифровізацією, фінансовими резервами та розвиненим людським капіталом, на важливості яких наголошує Васильєв, а не підміняє собою послідовність та дотримання базових управлінських і правових принципів [2-3; 5].

Отже, гнучкість управлінських рішень є реальним джерелом конкурентної переваги українського бізнесу, що особливо яскраво проявилося в умовах повномасштабної війни через здатність компаній швидко релокуватися, перерозподіляти ресурси та адаптувати організаційні процеси. Проте стійкий і довгостроковий характер ця перевага набуває лише за умови поєднання управлінської гнучкості з децентралізацією повноважень, сценарним плануванням, цифровізацією та фінансовою стійкістю, а не за рахунок ситуативного ігнорування формальних правил і процедур.

**Список використаних джерел:**

1. Васильєв, А. С. (2025). Адаптивні бізнес-стратегії як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ, 12*, 545–552. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-545-552

2. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025). 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. Зось-Кіор, М. В., Германенко, О. М., & Собакар, Д. Т. (2018). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*, *6*, 175-178.

4. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК», 4*, 94–101. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101

5. Шимановська-Діанич, Л. М., Шкробот, М. В., Бережна, Ю. Г., & Гнатенко, І. А. (2022). 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, (1), 117–124. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_1_19

6. Jamaludin, M. H., Adam, S., & Sahadevan, M. (2026). A contemporary analysis of strategic flexibility and organizational adaptability in dynamic environments. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 16*(4), 92–105. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v16-i4/27022

7. Singh, S. (2026). Strategic flexibility: A thematic review and research agenda. *Global Journal of Flexible Systems Management, 27*(1), 155–180. https://doi.org/10.1007/s40171-026-00482-2

І. Потапюк, к.е.н., доцент,
А. Пащенко, В. Куценко, здобувачі вищої освіти
*Полтавський державний аграрний унніверситет*

## СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивним поширенням цифрових технологій, які істотно змінюють принципи функціонування підприємств, способи організації бізнес-процесів та підходи до прийняття управлінських рішень. Цифровізація поступово виходить за межі автоматизації окремих операцій і набуває характеру комплексної трансформації системи менеджменту підприємства. За таких умов особливої актуальності набуває формування стратегічного підходу до цифрових змін, який забезпечує

узгодження технологічних рішень із загальними цілями розвитку підприємства [1; 2].

У науковій літературі цифрова трансформація трактується як процес, за якого цифрові технології призводять до змін, що потребують стратегічної відповіді підприємства, трансформації способів створення цінності, організаційних структур і управлінських підходів [1]. Водночас доцільно розмежовувати digitization, digitalization та digital transformation. Перше поняття пов'язане з переведенням інформації у цифрову форму, друге – з використанням цифрових технологій для вдосконалення процесів, тоді як цифрова трансформація охоплює комплексні зміни системи управління [2].

Основними напрямами цифрової трансформації сучасних підприємств є впровадження корпоративних інформаційних систем, CRM-платформ, хмарних технологій, інструментів бізнес-аналітики, технологій Big Data та штучного інтелекту. Їх застосування створює передумови для оптимізації бізнес-процесів, підвищення оперативності управління, персоналізації взаємодії зі споживачами та формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. При цьому цифровий розвиток потребує не лише технологічних ресурсів, а й відповідних організаційних здібностей, гнучких структур та аналітичних компетентностей [2].

Фрагментарне впровадження цифрових інструментів не забезпечує повною мірою очікуваного управлінського ефекту. Технологічні рішення повинні бути інтегровані в єдину систему менеджменту та підпорядковуватися стратегічним цілям підприємства. Дослідження цифрово зрілих організацій засвідчують визначальну роль стратегії, а не самого факту використання новітніх технологій, у забезпеченні результативності цифрових перетворень [3]. Саме тому цифрова стратегія має бути невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Стратегічне управління цифровою трансформацією передбачає визначення цифрового бачення підприємства, формування стратегічних цілей, встановлення технологічних пріоритетів, оцінювання цифрових ризиків та визначення необхідного ресурсного забезпечення. Важливого значення

набуває оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства, що дозволяє визначити його готовність до впровадження нових технологій та сформувати пріоритетність цифрових ініціатив.

Ефективне управління цифровою трансформацією потребує формування відповідної архітектури системи менеджменту, яку доцільно представити як взаємодію чотирьох основних рівнів: стратегічного, організаційного, технологічного та аналітичного.

Принципово важливою характеристикою такої архітектури є взаємозв'язок усіх її рівнів. Стратегічні рішення визначають напрями організаційних і технологічних змін, технологічна інфраструктура створює інформаційну основу діяльності, а аналітичний рівень забезпечує зворотний зв'язок та формує інформацію для коригування управлінських рішень. Ключовим інтеграційним ресурсом при цьому виступають дані, які в умовах цифрової економіки перетворюються на стратегічний актив підприємства.

Важливим орієнтиром цифрової трансформації є клієнтоцентричність. Цифрові технології повинні розглядатися не як самоціль, а як інструмент створення додаткової цінності для споживача. Використання цифрових каналів комунікації, CRM-систем, персоналізованих пропозицій та аналітики поведінки споживачів дозволяє підвищити якість взаємодії підприємства з цільовою аудиторією та гнучко реагувати на зміни її потреб.

Водночас цифрова трансформація формує низку ризиків, серед яких найбільш суттєвими є кіберзагрози, витік корпоративних даних, технологічна залежність, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу та опір організаційним змінам. Тому цифрова стратегія повинна передбачати формування відповідних механізмів управління ризиками, розвиток систем кібербезпеки, постійне навчання персоналу та формування внутрішніх політик управління даними.

Таким чином, цифрову трансформацію підприємства доцільно розглядати як комплексний стратегічний процес, результативність якого визначається не кількістю впроваджених цифрових технологій, а рівнем їх інтеграції в систему менеджменту. Формування взаємопов'язаних стратегічного,

організаційного, технологічного та аналітичного рівнів створює основу для переходу від фрагментарної цифровізації до цілісної цифрової моделі управління підприємством.

**Список використаних джерел:**

1. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

2. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

3. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise. *MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press*. https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/

В. Путря, викладач вищої категорії, вчитель-методист
*Відокремлений структурний підрозділ*
*«Фаховий коледж управління, економіки і права*
*Полтавського державного аграрного університету»*
*м. Полтава, Україна*

## ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Сучасний розвиток закладів освіти відбувається в умовах постійних суспільних, економічних, технологічних та організаційних змін. За таких умов ефективність діяльності закладу значною мірою залежить від його здатності враховувати потреби та очікування різних груп заінтересованих сторін – здобувачів освіти, педагогічних і науково-педагогічних працівників, роботодавців, випускників, батьків, органів державної влади та місцевого самоврядування,

професійних об’єднань і представників громадськості.

Стейкхолдер-орієнтований підхід передбачає перехід від односторонньої комунікації закладу освіти із заінтересованими сторонами до системної партнерської взаємодії. Її сутність полягає не лише в інформуванні стейкхолдерів, а в їх реальному залученні до обговорення, прийняття рішень, оцінювання результатів освітньої діяльності та визначення напрямів подальшого розвитку закладу.

Важливість такого підходу підтверджується сучасними вимогами до забезпечення якості освіти. Зокрема, в процедурах забезпечення якості освіти здобувачі та роботодавці визначаються як партнери, залучені до періодичного перегляду освітніх програм. Важливим є також збирання й аналіз інформації про кар’єрний шлях випускників та врахування результатів опитувань заінтересованих сторін під час удосконалення освітніх програм.

У цьому контексті партнерська взаємодія зі стейкхолдерами може розглядатися як важливий інструмент стратегічного управління закладом освіти. Її стратегічне значення полягає у формуванні зворотного зв’язку між закладом освіти та його зовнішнім і внутрішнім середовищем. Отримана від стейкхолдерів інформація дає змогу виявляти актуальні потреби ринку праці, оцінювати якість освітніх послуг, визначати сильні та слабкі сторони освітніх програм, прогнозувати зміни та своєчасно коригувати напрями діяльності.

Практична реалізація стейкхолдер-орієнтованого підходу здійснюється у ВСП «Фаховий коледж управління, економіки і права Полтавського державного аграрного університету» через системну взаємодію із внутрішніми та зовнішніми заінтересованими сторонами. Особливого значення така взаємодія набуває під час моніторингу та вдосконалення освітньо-професійних програм (ОПП).

До основних стейкхолдерів коледжу належать здобувачі освіти, педагогічні працівники, випускники, батьки здобувачів освіти, роботодавці, представники професійного середовища та інші партнери. Врахування позицій кожної із зазначених груп дозволяє отримувати комплексне уявлення про якість

освітнього процесу та відповідність підготовки фахівців сучасним потребам суспільства і ринку праці.

Одним із практичних інструментів партнерської взаємодії є проведення анкетувань та опитувань здобувачів освіти. Зокрема, під час моніторингу реалізації ОПП «Організація виробництва» та «Менеджмент в юридичній діяльності» здобувачам пропонується оцінити якість освітнього процесу, доступність навчально-методичних матеріалів, організацію консультацій, форми контролю знань, можливості реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та взаємодію з педагогічними працівниками.

Результати такого моніторингу використовуються не лише для статистичного узагальнення, а й як основа для прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом партнерської взаємодії є залучення роботодавців. Їхні пропозиції можуть враховуватися під час перегляду змісту ОПП, визначення програмних результатів навчання, формування переліку вибіркових компонентів, організації практичної підготовки та визначення актуальних професійних компетентностей. Така співпраця забезпечує більш тісний зв’язок між освітньою підготовкою та реальними потребами професійного середовища.

Окрему роль відіграють випускники, оскільки їхній професійний досвід дозволяє оцінити практичну цінність здобутих у коледжі компетентностей. Зворотний зв’язок від випускників може використовуватися для визначення сильних сторін освітньої програми та виявлення тих її компонентів, які потребують оновлення.

Таким чином, у діяльності коледжу формується модель партнерської взаємодії, яку можна представити як послідовний управлінський цикл: визначення стейкхолдерів → залучення до взаємодії → збір пропозицій та оцінок → аналіз результатів → прийняття управлінських рішень → удосконалення ОПП та освітнього процесу → повторний моніторинг результатів.

Для закладу фахової передвищої освіти це створює передумови для підвищення якості освітніх послуг, посилення практичної спрямованості підготовки фахівців, розвитку партнерства з роботодавцями та формування освітнього

середовища, орієнтованого на потреби здобувачів освіти. Отже, партнерська взаємодія зі стейкхолдерами є не лише інструментом внутрішнього забезпечення якості, а й важливим ресурсом стратегічного розвитку коледжу.

**Список використаних джерел:**

1. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 № 2745-VIII. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2745-19

2. Про затвердження Положення про акредитацію освітньо-професійних програм фахової передвищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.12.2021 № 1338. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0325-22?utm_source=chatgpt.com#Text

3. Бірюкова О.В., Строгий В.П. (2023). Взаємодія закладів вищої освіти зі стейкхолдерами як соціальне партнерство. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*, (4), 93–99. https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.4.14

А. Ревицька, здобувач вищої освіти,
О. Лега, к.е.н., доцент,
Т. Прийдак, к.е.н., доцент,
*Полтавський держаний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЩОДО ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ: ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Облікова політика визначає порядок визнання, оцінювання та відображення дебіторської заборгованості у фінансовій звітності. Чітке встановлення методів обліку сприяє достовірній оцінці активів, своєчасному визнанню кредитних збитків і зниженню ризику необґрунтованих рішень [1].

В обліковій політиці необхідно встановити критерії визнання дебіторської заборгованості, порядок її первісної та

подальшої оцінки, умови дисконтування і поділу на поточну та довгострокову. Дотримання принципу обачності передбачає формування резерву очікуваних кредитних збитків з урахуванням строку прострочення, фінансового стану дебітора, платіжної дисципліни та очікуваних економічних змін. Послідовне застосування визначених методів забезпечує порівнянність показників звітності.

Зміст облікової політики залежить від діяльності підприємства. Виробничі й торговельні підприємства зосереджуються на розрахунках із покупцями, а фінансові компанії – на кредитній, лізинговій та факторинговій заборгованості. Умови виникнення і погашення боргу визначаються договорами, тому перевірка договірної політики є важливим інструментом управління ризиками та забезпечення комплаєнсу [2].

Для дослідження використано відкриту фінансову звітність ТОВ СП «РІФ-1», ТОВ «ФК «ФІНВІН», ТОВ «КУА «ФОРТЕЦЯ» та Групи ТОВ «ТАЛІОН ПЛЮС» за 2025 рік. Це дало змогу порівняти облік поточної, довгострокової, торгової, лізингової, кредитної та факторингової заборгованості. Розкриті положення і виявлені недоліки узагальнено в табл. 1.

Дані табл. 1 показують, що всі досліджувані підприємства визначають загальний порядок визнання й оцінювання дебіторської заборгованості, однак по-різному деталізують методику формування резерву очікуваних кредитних збитків. ТОВ СП «РІФ-1» оцінює заборгованість за ціною операції та надалі відображає її за амортизованою вартістю, але недостатньо розкриває критерії кредитного ризику. ТОВ «ФК “ФІНВІН”» формує резерв за операціями фінансового лізингу та кредитування, проте також не конкретизує порядок визначення очікуваних збитків. Найдетальніший підхід застосовує ТОВ «КУА “ФОРТЕЦЯ”», яке проводить індивідуальне оцінювання дебіторів і встановлює відсотки резервування залежно від строку прострочення. У Групі ТОВ «ТАЛІОН ПЛЮС» резерв формується за придбаними в межах факторингових операцій кредитами фізичних осіб, однак критерії групування такої заборгованості розкрито недостатньо.

*Таблиця 1*

**Розкриття положень щодо дебіторської заборгованості в обліковій політиці підприємств**

| Підприємство | Положення, розкриті в обліковій політиці | Недостатньо розкриті питання |
|---|---|---|
| ТОВ СП «РІФ-1» | Визнання, первісна оцінка за ціною операції, подальша оцінка за амортизованою вартістю | Методика оцінювання кредитного ризику та порядок розрахунку резерву |
| ТОВ «ФК «ФІНВІН» | Оцінка за справедливою та амортизованою вартістю, формування резерву за лізинговими і кредитними операціями | Критерії поділу заборгованості за рівнями ризику та порядок визначення розміру резерву |
| ТОВ «КУА «ФОРТЕЦЯ» | Індивідуальне оцінювання дебіторів, строки прострочення та відповідні відсотки резервування | Порядок урахування фінансового стану дебітора й очікуваних економічних змін |
| Група ТОВ «ТАЛІОН ПЛЮС» | Дисконтування довгострокової заборгованості, оцінка поточної заборгованості та формування резерву очікуваних кредитних збитків | Критерії групування дебіторів і показники, що використовуються для оцінювання ризику |

*Джерело: узагальнено за [3-6]*

Отже, в обліковій політиці доцільно чітко визначати класифікацію заборгованості, критерії кредитного ризику, порядок розрахунку та перегляду резерву, а також умови списання безнадійних боргів. Рекомендовані положення щодо обліку дебіторської заборгованості наведено в табл. 2.

Запропоновані в табл. 2 положення визначають послідовний порядок обліку дебіторської заборгованості – від первісного визнання до погашення або списання. Її класифікація за видами операцій, строками погашення та рівнем кредитного ризику полегшує контроль розрахунків і вибір способу подальшої оцінки.

*Таблиця 2*

**Запропоновані елементи облікової політики щодо дебіторської заборгованості**

| Елемент облікової політики | Запропоноване положення |
|---|---|
| Класифікація заборгованості | Поділяти за строком погашення, видом операції та рівнем кредитного ризику |
| Первісна і подальша оцінка | Визначити випадки застосування ціни операції, амортизованої вартості та дисконтування |
| Оцінювання кредитного ризику | Ураховувати строк прострочення, фінансовий стан та історію розрахунків дебітора |
| Формування резерву | Встановити групи ризику, відсотки резервування та порядок індивідуального оцінювання |
| Перегляд резерву | Переглядати резерв на кожну дату складання фінансової звітності |
| Списання безнадійних боргів | Визначити ознаки безнадійності, необхідні документи та порядок затвердження списання |

*Джерело: запропоновано авторами*

Під час формування резерву доцільно поєднувати аналіз строків прострочення з індивідуальним оцінюванням найбільших і ризикових дебіторів. При цьому слід враховувати фінансовий стан контрагента, історію розрахунків, наявність забезпечення та очікувані економічні зміни. Резерв необхідно переглядати на кожну дату звітності, а результати оформлювати внутрішнім розрахунком.

**Список використаних джерел:**

1. Лега, О. В., Прийдак, Т. Б., Яловега, Л. В., Єрмолаєва, М. В., & Сіренко, О. В. (2025). Облікова політика та податкові ризики: сучасні рішення для бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*, (9). https://doi.org/10.5281/zenodo.15031740

2. Лега, О. В., & Сіренко, І. О. (2025). Аудит договірної політики підприємства: інструмент управління ризиками та забезпечення комплаєнсу. *Економічний простір*, (201), 343–349. https://doi.org/10.30838/EP.201.343-349

3. Група ТОВ «ТАЛІОН ПЛЮС». (2025). *Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року, разом зі звітом незалежного аудитора*. https://www.talion-plus.com.ua/files/documents/Річна%20консолідована%20звітність%20Таліон%20плюс%20за%202025%20рік%20разом%20зі%20звітом%20аудитора.pdf

4. ТОВ «КУА «ФОРТЕЦЯ». (2025). *Фінансова звітність за 2025 рік та звіт незалежного аудитора*. https://fortress.uafin.net/documents/finansova-zvitnist-tov-kua-fortecya-za--rik-ta-zvit-nezalezhnogo-auditora621808321?doc=126462

5. ТОВ «Фінансова компанія «ФІНВІН». (2025). *Аудиторський звіт (звіт незалежного аудитора) щодо річної фінансової звітності станом на 31 грудня 2025 року*. https://finwin.com.ua/wp-content/themes/finwin/assets/img/pdf/zvit-nezalezhnogo-auditora-2025.pdf

6. ТОВ СП «РІФ-1». (2025). *Фінансова звітність за 2025 рік станом на 31 грудня 2025 року та звіт незалежного аудитора*. https://inblu.ua/image/catalog/Audyt2025/звіт%20аудит%202025.pdf

К. Сива, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
*Національний транспортний університет,*
*м. Київ, Україна*

## КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила умови функціонування організацій та висунула нові вимоги до управління комунікаціями. В умовах високої невизначеності, інформаційних загроз, нестабільності зовнішнього середовища та постійних змін комунікативний менеджмент набуває стратегічного значення. Ефективна комунікація стає не лише інструментом передачі інформації, а й важливим засобом підтримання довіри, координації діяльності, збереження персоналу та забезпечення стійкості організації.

Комунікативний менеджмент доцільно розглядати як систему управлінських заходів щодо планування, організації, координації та контролю інформаційної взаємодії організації із

внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. До внутрішніх стейкхолдерів належать працівники, керівники та власники, а до зовнішніх – клієнти, партнери, органи державної влади, громадськість та засоби масової інформації. В умовах війни особливого значення набувають оперативність, достовірність, прозорість та адаптивність комунікацій [1].

Війна значно підвищує комунікаційні ризики для українських організацій. Серед основних проблем можна виділити поширення дезінформації, інформаційні атаки, дефіцит достовірної інформації, порушення традиційних каналів зв'язку, емоційне виснаження працівників та необхідність швидкого реагування на кризові ситуації. Крім того, пошкодження інфраструктури та перебої з електропостачанням або доступом до мережі можуть ускладнювати оперативне поширення інформації. Досвід України демонструє, що в кризових умовах інформація повинна бути максимально зрозумілою, короткою, доступною та адаптованою до потреб конкретної аудиторії [2].

Особливе місце в комунікативному менеджменті займає внутрішня комунікація. Керівництво має забезпечувати працівників своєчасною інформацією щодо змін у роботі підприємства, безпеки, організації робочого процесу, можливостей дистанційної роботи та підтримки персоналу. Важливо не лише передавати інформацію «згори вниз», а й забезпечувати зворотний зв'язок. Працівники повинні мати можливість повідомляти про проблеми, ставити запитання та отримувати необхідні роз'яснення. Такий підхід сприяє формуванню довіри до керівництва та зменшенню інформаційної невизначеності [3].

Не менш важливою є зовнішня комунікація. Під час війни організації повинні підтримувати постійний контакт із клієнтами, партнерами, державними установами та громадськістю. Основними принципами такої комунікації мають бути достовірність, оперативність, послідовність і відповідальність. Поширення неперевіреної інформації може призвести до репутаційних втрат та зниження довіри до організації [4].

Ефективна система комунікативного менеджменту української організації в умовах війни має включати кілька взаємопов'язаних елементів: моніторинг інформаційного

середовища; визначення відповідальних осіб за комунікацію; формування плану кризових комунікацій; використання декількох каналів зв'язку; перевірку достовірності інформації; організацію зворотного зв'язку та регулярну оцінку ефективності комунікацій.

Важливим принципом кризових комунікацій є своєчасність. Організація не повинна залишати працівників, клієнтів або партнерів без інформації у ситуації, що швидко змінюється. Навіть якщо повної інформації ще немає, доцільно повідомити про те, що відомо на цей момент, та зазначити, коли очікується оновлення. Такий підхід сприяє збереженню довіри. Всесвітня організація охорони здоров'я наголошує, що ефективна комунікація в кризових умовах має бути достовірною, своєчасною, прозорою та передбачати врахування зворотного зв'язку від постраждалих спільнот.

На нашу думку, одним із ключових напрямів удосконалення комунікативного менеджменту українських організацій є перехід від ситуативної реакції до системного управління комунікаціями. Для цього доцільно розробляти кризові комунікаційні плани, визначати алгоритми дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій, формувати резервні канали зв'язку та проводити навчання працівників. Також важливо регулярно аналізувати інформаційні ризики та оцінювати рівень довіри основних груп стейкхолдерів.

Отже, в умовах війни комунікативний менеджмент стає одним із важливих чинників організаційної стійкості українських підприємств та установ. Його ефективність залежить від здатності керівництва забезпечувати своєчасний обмін достовірною інформацією, підтримувати двосторонню комунікацію, протидіяти дезінформації та адаптувати комунікаційні інструменти до умов невизначеності. Побудова системної, прозорої та гнучкої комунікації сприяє не лише оперативному реагуванню на кризові ситуації, а й збереженню довіри, людського потенціалу та конкурентоспроможності організацій.

**Список використаних джерел:**

1. Зось-Кіор М. В. (2018). Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень з використання експертних

методів. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, (21), 131–139.

2. World Health Organization. (2024, February 28). *Risk communication, community engagement and infodemic management in humanitarian emergencies: Lessons from the Ukraine war*. WHO Regional Office for Europe.

3. Bareikytė, M., & Makhortykh, M. (2025). Digitally witnessable war from pereklychka to propaganda: Unfolding Telegram communication during Russia's war in Ukraine. *Social Media + Society, 11*(3). https://doi.org/10.1177/17506352241255890

4. World Health Organization. (2026, April 22). *Risk communication, community engagement and infodemic management at the core of health security in humanitarian emergencies: Operational tool designed from experiences in the WHO European Region*. WHO Regional Office for Europe.

О. Толочій, здобувач PhD,
А. Олійник, к.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, зростанням обсягів інформації та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. За таких умов проєктний менеджмент набуває особливого значення як інструмент організації діяльності підприємства, реалізації стратегічних ініціатив та забезпечення досягнення визначених результатів. Водночас традиційні підходи до управління проєктами поступово трансформуються під впливом цифровізації бізнес-процесів, що зумовлює необхідність використання сучасних цифрових технологій, платформ та інструментів управління.

Цифровізація бізнес-процесів передбачає впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності підприємства з

метою автоматизації операцій, оптимізації використання ресурсів, підвищення швидкості обміну інформацією та вдосконалення управлінських рішень. У системі проєктного менеджменту цифровізація створює можливості для централізованого планування завдань, контролю їх виконання, управління ресурсами, комунікації між учасниками проєкту та оперативного аналізу отриманих результатів [2].

Одним із ключових напрямів розвитку проєктного менеджменту є поширення хмарних цифрових платформ, які забезпечують спільну роботу команди незалежно від її територіального розташування. Використання таких платформ дозволяє формувати єдиний інформаційний простір проєкту, у якому зберігаються документи, календарі, завдання, результати їх виконання та інша необхідна інформація. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і зменшенню часу на координацію діяльності учасників.

Важливе значення мають також системи автоматизації управління проєктами, які дають змогу розподіляти завдання між виконавцями, встановлювати строки їх виконання, визначати пріоритети та відстежувати поточний стан реалізації проєкту. Використання цифрових панелей моніторингу (dashboard) забезпечує керівників актуальною інформацією щодо ключових показників проєкту та дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів.

Окремим перспективним напрямом є використання штучного інтелекту та аналітики даних у проєктному менеджменті. Цифрові технології можуть використовуватися для аналізу значних масивів інформації, прогнозування можливих ризиків, оптимізації розподілу ресурсів, формування управлінських рекомендацій та автоматизації рутинних операцій. У результаті керівник проєкту отримує більше можливостей для концентрації уваги на стратегічних та організаційних аспектах управління.

Цифровізація змінює не лише інструментарій, а й саму організацію роботи проєктних команд. Поширення віддаленої та гібридної зайнятості сприяє активному використанню відеоконференцій, корпоративних месенджерів, електронного документообігу та платформ спільної роботи.

*Таблиця 1*

**Вплив цифровізації бізнес-процесів на розвиток проєктного менеджменту [1; 3]**

| Напрям | Традиційний підхід | Цифровий підхід | Результат цифровізації |
|---|---|---|---|
| Планування проєкту | Ручне формування графіків | Цифрові системи планування | Скорочення часу планування |
| Розподіл завдань | Усні доручення, електронна пошта | Автоматизовані системи постановки та контролю | Чіткий розподіл відповідальності |
| Комунікації | Наради, телефонні дзвінки, електронна пошта | Корпоративні месенджери, відеоконференції, спільні робочі простори | Оперативність обміну інформацією |
| Контроль виконання | Періодична звітність | Онлайн-моніторинг завдань | Оперативне виявлення відхилень |
| Управління ресурсами | Ручний облік і розподіл ресурсів | Цифрове планування | Раціональніше використання ресурсів |
| Управління ризиками | Експертний аналіз і періодичний контроль | Аналітика даних, прогнозування, автоматичні сповіщення | Своєчасне виявлення потенційних ризиків |
| Документообіг | Паперові документи та локальні файли | Електронний документообіг і хмарні сховища | Швидкий доступ до актуальної інформації |
| Прийняття рішень | Обмеження обсягу інформації | Data analytics, BI-системи, AI-інструменти | Підвищення управлінських рішень |
| Звітність | Формування звітів вручну | Автоматичне формування звітів | Економія часу та підвищення прозорості |
| Робота команди | Переважно очна взаємодія | Віддалена та гібридна співпраця | Розширення командної роботи |

Водночас цифровізація проєктного менеджменту супроводжується низкою викликів. До них належать необхідність підвищення цифрових компетентностей працівників, забезпечення інформаційної безпеки, захисту даних, інтеграції різних інформаційних систем та формування готовності персоналу до організаційних змін. Тому цифрова трансформація проєктного менеджменту повинна передбачати не лише придбання сучасного програмного забезпечення, а й відповідну зміну управлінських підходів, корпоративної культури та компетентностей працівників.

Отже, цифровізація бізнес-процесів забезпечує трансформацію проєктного менеджменту від переважно ручного управління до інтегрованої цифрової моделі. Найбільш суттєві зміни відбуваються у сфері планування, комунікацій, контролю виконання завдань, управління ресурсами та прийняття управлінських рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних систем, хмарних сервісів та інструментів штучного інтелекту створює передумови для підвищення оперативності, прозорості та адаптивності проєктного управління. Перспективним напрямом подальшого розвитку є формування цифрової екосистеми проєктного управління, яка поєднуватиме хмарні платформи, аналітику даних, штучний інтелект, автоматизацію та цифрові комунікаційні інструменти. Такий підхід сприятиме підвищенню адаптивності підприємств та їх здатності ефективно реалізовувати проєкти в умовах постійних змін.

**Список використаних джерел:**

1. Бойда, С. (2022). Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*, (1(85)), 72–81.

2. Олійник, А. С., & Толочій, О. Р. (2025). Фактори ефективності проєктного менеджменту в умовах цифрової трансформації: Концептуальний підхід. *Актуальні питання економічних наук*, (15). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17214336

3. Олійник, А. С., Толочій, О. Р., & Щербина, Ю. В. (2024). Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*, (2), 61–66.

В. Худолей, д.е.н., професор,
*Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна*
О. Карпенко, д.е.н., професор,
*Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна*

# ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ BANI-СВІТУ

Сучасне середовище функціонування транспортних компаній характеризується високою динамічністю, технологічними змінами, нестабільністю попиту, посиленням конкурентної боротьби та зростанням вимог споживачів до якості й швидкості транспортних послуг. За таких умов традиційні підходи до забезпечення стабільності діяльності підприємств поступово втрачають свою ефективність, а здатність до постійного оновлення та впровадження інновацій стає важливою передумовою їх розвитку.

Особливого значення набуває концепція BANI-світу, яка характеризує сучасне середовище як крихке (Brittle), тривожне (Anxious), нелінійне (Nonlinear) та незрозуміле (Incomprehensible) [1–3]. Для транспортних компаній прояви BANI-середовища пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, змінами транспортних потоків, технологічними та інфраструктурними викликами, нестабільністю ресурсного забезпечення, швидкою зміною споживчої поведінки та необхідністю оперативного реагування на зовнішні загрози.

У таких умовах інноваційна активність транспортних компаній набуває системного характеру. Вона охоплює не лише впровадження нових технологій, а й удосконалення бізнес-процесів, організаційних моделей, підходів до взаємодії з клієнтами та партнерами, управління персоналом і використання інформаційних ресурсів. Важливим напрямом стає цифровізація транспортної діяльності, зокрема, використання систем моніторингу та управління транспортними

потоками, цифрових платформ, технологій аналізу даних, автоматизації операцій та інструментів прогнозування.

Водночас інноваційна активність має бути орієнтована не лише на технологічний результат, а й на підвищення адаптивності підприємства. Для транспортної компанії важливою стає здатність швидко виявляти зміни зовнішнього середовища, оцінювати їхній потенційний вплив, оперативно коригувати управлінські рішення та забезпечувати безперервність основних процесів. У цьому контексті інновації виступають не окремими проєктами, а складовою системи стратегічного та оперативного управління.

До ключових напрямів активізації інноваційної діяльності транспортних компаній в умовах BANI-світу доцільно віднести: цифровізацію та автоматизацію транспортних процесів; використання штучного інтелекту та аналітики даних; розвиток цифрових платформ і сервісів; впровадження інтелектуальних систем управління транспортом; оптимізацію маршрутів і ресурсного забезпечення; розвиток екологічно орієнтованих транспортних технологій; удосконалення клієнтського сервісу; формування інноваційної культури та розвиток компетентностей персоналу [4–5].

Особливу роль у забезпеченні інноваційної активності відіграє людський фактор. У BANI-середовищі технологічні рішення самі по собі не гарантують результативності змін. Необхідними є готовність працівників до нововведень, розвиток цифрових та управлінських компетентностей, здатність працювати з невизначеністю та ефективна взаємодія між різними функціональними підрозділами компанії.

Таким чином, інноваційна активність транспортних компаній в умовах BANI-світу має розглядатися як безперервний процес пошуку, розроблення та впровадження технологічних, організаційних, управлінських і сервісних нововведень, спрямованих на підвищення адаптивності, стійкості та ефективності діяльності. Формування системного підходу до управління інноваційною активністю дозволяє транспортним компаніям не лише реагувати на нестабільність зовнішнього середовища, а й використовувати технологічні та організаційні зміни як основу для подальшого розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Medium*. 2020. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d
2. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21
3. Филюк Г., Колоша В., Минчинська І. Стратегії розвитку бізнесу в BANI-світі: від адаптивного управління до екосистемної антикрихкості.*Український економічний часопис*. 2026. №13. С. 186–191. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-13-29
4. Yanovska, V., Parfentieva, O. Methodology for Assessing the Level of Integration of Sustainable Development Goals into Decision-Making in Intelligent Transport System. Intelligent Transport Systems: *Ecology, Safety, Quality, Comfort (ITSESQC 2024)*, Conference paper, 30 March 2025, pp. 347–361.
5. Воробйов Є. Дослідження впливу цифрових технологій на розвиток транспортного підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2026. №1 (58). С.767-775. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-102

Ю. Щербина, здобувач вищої освіти,
А. Олійник, к.е.н., доцент
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах нестабільного бізнес-середовища стратегічний розвиток підприємств потребує перегляду традиційних підходів до формування та реалізації стратегії. Висока динамічність економічних процесів, посилення конкурентного тиску, технологічні зміни, трансформація споживчого попиту, ресурсні обмеження та зростання рівня невизначеності зумовлюють

необхідність формування управлінських механізмів, здатних забезпечувати своєчасну реакцію підприємства на зміни. У таких умовах особливого значення набуває адаптивне управління стратегічним розвитком, орієнтоване на поєднання довгострокового стратегічного бачення з гнучкістю управлінських рішень.

Адаптивне управління стратегічним розвитком доцільно розглядати як процес формування та реалізації стратегічних рішень, що передбачає постійне врахування змін зовнішнього і внутрішнього середовища та відповідне коригування цілей, ресурсів і способів їх досягнення. На відміну від традиційного підходу, за якого стратегія часто розглядається як відносно стабільний довгостроковий план, адаптивна модель передбачає можливість її систематичного уточнення залежно від зміни умов функціонування підприємства [1, с. 40].

Ключовою передумовою адаптивного управління є постійний моніторинг середовища функціонування підприємства. Систематичне відстеження економічних, технологічних, конкурентних, соціальних та інших факторів дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та нові можливості розвитку. При цьому стратегічні рішення мають ґрунтуватися не лише на аналізі поточного стану підприємства, а й на прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку подій.

Важливим елементом адаптивного стратегічного управління є сценарний підхід, який передбачає розроблення декількох можливих варіантів розвитку підприємства залежно від зміни ключових факторів середовища. Такий підхід дозволяє заздалегідь визначити потенційні управлінські дії у разі реалізації різних сценаріїв та скоротити час реагування на непередбачувані зміни. Відповідно, стратегія підприємства повинна містити не лише базовий напрям розвитку, а й альтернативні механізми його забезпечення.

Особливе значення в системі адаптивного управління має гнучкість ресурсного забезпечення. Зміна ринкових умов може вимагати перегляду структури витрат, інвестиційних пріоритетів, кадрового забезпечення та напрямів використання матеріальних і фінансових ресурсів. Тому підприємство повинно мати можливість оперативно перерозподіляти ресурси

між стратегічними напрямами відповідно до їх актуальності та очікуваної результативності.

*Таблиця 1*

**Інструменти адаптивного стратегічного управління [2; 3]**

| Інструмент | Призначення |
|---|---|
| Сценарне планування | Формування альтернативних варіантів розвитку |
| SWOT-аналіз | Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз |
| PESTEL-аналіз | Моніторинг факторів зовнішнього середовища |
| Управління ризиками | Зниження негативного впливу невизначеності |
| Цифровий моніторинг | Оперативне отримання та аналіз інформації |
| Гнучке бюджетування | Перерозподіл ресурсів відповідно до змін |
| KPI | Контроль досягнення стратегічних результатів |
| Сценарне моделювання | Оцінювання можливих наслідків управлінських рішень |

Цифровізація управлінських процесів створює додаткові можливості для реалізації адаптивного підходу. Використання цифрових систем збору та обробки інформації, аналітичних платформ, автоматизованого моніторингу показників діяльності та інструментів прогнозування дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Водночас цифрові технології забезпечують можливість формування більш прозорої системи контролю за реалізацією стратегічних цілей та своєчасного виявлення відхилень від запланованих результатів.

Отже, адаптивне управління стратегічним розвитком підприємства має ґрунтуватися на поєднанні стратегічної орієнтації, гнучкості, постійного моніторингу середовища, сценарного планування, ефективного управління ресурсами та використання цифрових інструментів. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив невизначеності, а й використовувати зміни зовнішнього середовища як джерело

нових можливостей для розвитку. Формування адаптивної системи управління сприятиме підвищенню стійкості підприємства, його здатності швидко реагувати на виклики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

**Список використаних джерел:**

1. Додон, О. Д., Синиченко, А. В. (2026). Адаптивний менеджмент: особливості прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління,* 4(60), 40–48.

2. Сітковська, А. О., Полегенька, М. А., Прокопишин, О.С. (2026). Стратегічне управління конкурентною поведінкою підприємств в умовах невизначеності. *Modern Economics*, 55, 244–249.

3. Хахалєв, Д. О. (2025). Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 6 (209), 119–128.

## СЕКЦІЯ 5
## DIGITAL-МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

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

# АДАПТИВНО-РЕЗИЛЬЄНТНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Очевидно, що класична логіка стратегічного менеджменту, заснована переважно на прогнозуванні та стабільності параметрів зовнішнього середовища, поступово доповнюється логікою адаптивності, гнучкості та резильєнтності. Сучасні дослідження стратегічного менеджменту і сталого розвитку акцентують увагу саме на необхідності інтеграції принципів сталості у стратегічні рішення підприємств в умовах невизначеності та полікриз [1; 6].

У цьому контексті сталий розвиток доцільно розглядати не як окремий функціональний напрям діяльності підприємства, а як стратегічну архітектуру його довгострокової життєздатності. Такий підхід передбачає синхронізацію економічних, екологічних, безпекових та соціальних цілей із системою корпоративного управління та механізмами створення довгострокової цінності [4].

Важливим інструментом такої інтеграції виступає ESG-підхід. Проте його стратегічний потенціал полягає не лише у формуванні нефінансової звітності чи дотриманні відповідних стандартів. ESG має трансформуватися у систему стратегічних орієнтирів, які впливають на розподіл ресурсів, інноваційну політику, управління персоналом, взаємодію зі стейкхолдерами, ризик-менеджмент та формування конкурентних переваг.

Новітні емпіричні дослідження підтверджують взаємопосилювальний характер ESG та цифрової трансформації. Отже, цифровізацію доцільно розглядати не

просто як технологічну модернізацію, а як механізм реалізації стратегії сталого розвитку. Використання аналітики даних, штучного інтелекту, хмарних технологій, IoT та цифрових платформ створює можливості для моніторингу ресурсної ефективності, управління ланцюгами постачання, прогнозування ризиків, підвищення прозорості управлінських процесів та підтримки ESG-рішень.

Особливої актуальності набуває поєднання цифрової трансформації із концепцією динамічних спроможностей. У сучасному стратегічному менеджменті конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не стільки наявністю певного набору ресурсів, скільки його здатністю своєчасно ідентифікувати зміни, використовувати нові можливості та реконфігурувати ресурси й бізнес-процеси. У цьому контексті стратегічне управління сталим розвитком доцільно структурувати через три взаємопов'язані групи спроможностей [2; 3; 5]:

1) передбачення – систематичний моніторинг технологічних, економічних, соціальних, екологічних та регуляторних змін, ідентифікація нових ризиків і можливостей.

2) використання можливостей – трансформація виявлених можливостей у стратегічні рішення, інвестиційні пріоритети, інноваційні проєкти та ESG-ініціативи.

3) трансформації – перебудова організаційних ресурсів, бізнес-моделей, процесів та компетентностей відповідно до нових умов функціонування.

Таким чином, ESG-орієнтація та цифрова трансформація можуть виступати взаємопов'язаними драйверами формування динамічних спроможностей підприємства. Дослідження показують, що ESG-практики можуть посилювати цифрову трансформацію саме через розвиток адаптивної та інноваційної спроможності підприємств.

**Список використаних джерел**:

1. Akhromkin, I., Riznyk, D., Varaksina, E., Balak, I., & Herman, L. (2024). Economic integration and cooperation in the conditions of globalization. *Economics Affairs, 69*. https://doi.org/10.46852/04242513.1.2024.38

2. Баган, Н. В., Богданова, В. С., Гунько, А. Є., & Старенький, О. Г. (2025). Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 346*(5), 362–368. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54

3. Собчишин, В. М., Олійник, А. С., & Хухра, О. І. (2026). Адаптивний підхід до управління витратами у стратегічному розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери в умовах інноваційних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки, 1*(295), 209–216. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Vitaliy-Sobchyshyn-Alina-Oliinyk-Oleh-Khukhra-209-216.pdf

4. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025). *Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу* [Монографія]. ПП «Астрая». https://doi.org/10.51500/8466-56-5

5. Зось-Кіор, М. В., Несенюк, Є. С., & Кравцов, В. В. (2024). Адаптаційні механізми екологічного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств в системі безпекології. *Актуальні проблеми економіки, 11*, 128–136. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Mykola-ZosKior-Yevhen-Neseniuk-Volodymyr-Kravtsov-128-136.pdf

6. Zham, O., Rudyka, V., Voronko-Nevidnycha, T., Bebko, S., Shikovets, C., & Kvita, H. (2023). Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 5*(52), 162–172. https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4214/3936/19880

L. Akhmetova, MSc, PhD Student,
Zh.B. Rakhmetulina, professor,
*Sarsen Amanzholov East Kazakhstan University, Ust-Kamenogorsk, Kazakhstan*

# ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE DAIRY INDUSTRY IN KAZAKHSTAN: A CONCEPTUAL APPROACH

The dairy industry within the agro-industrial complex (AIC) represents a complex production and data-driven management system characterized by perishable products, the need for quality and temperature control, territorial dispersion of producers, and multiple participants in the value chain [1; 5].

Digital transformation enables a transition towards integrated data-driven industry management. The application of IoT, artificial intelligence, Big Data, ERP systems, and digital platforms improves process transparency, enhances management efficiency, and optimizes resource utilization [1-3].

In Kazakhstan, milk production exceeded 3 million tons in 2025, while a significant share of production comes from household farms, highlighting the need for improved cooperation mechanisms and digital interaction among industry participants [4].

The fragmentation of information systems across the dairy value chain limits planning and decision-making capabilities. Therefore, digital transformation requires an organizational and economic mechanism integrating institutional, organizational, technological, and economic components [1; 3; 6].

The aim of the study is to develop a conceptual model of such a mechanism for the digital transformation of the dairy industry within the AIC of the Republic of Kazakhstan. The novelty lies in integrating technological, organizational, institutional, and economic components into a unified framework specifically adapted to the characteristics of the dairy industry in Kazakhstan.

The proposed model reflects the interaction of external institutional factors, dairy value chain processes, digital information infrastructure, organizational and economic mechanisms, and

intelligent management tools (Figure 1).

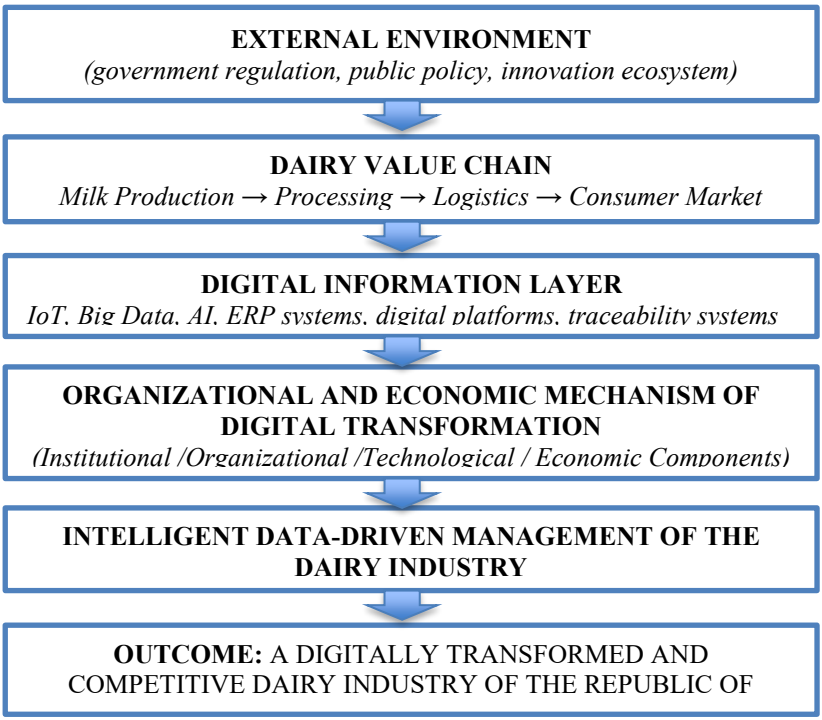



**Figure 1.** Conceptual model of the organizational and economic mechanism for digital transformation of the dairy industry in Kazakhstan

*Source: developed by the author.*

The proposed model reflects the transition from the traditional dairy value chain to an integrated digital management system based on the interaction of production processes, digital infrastructure, and organizational and economic management tools.

The digital information layer includes IoT, Big Data, artificial intelligence, ERP systems, and digital platforms that enable data collection, processing, traceability, and data-driven decision-making across the dairy value chain [2; 3]. The organizational and economic mechanism integrates the interaction of milk producers, cooperatives, processing enterprises, logistics organizations, and

other industry participants.

The implementation of the proposed mechanism enables intelligent dairy industry management through forecasting, optimization of production and logistics processes, cost reduction, and improved competitiveness of dairy products [5; 7].

Thus, digital transformation of the dairy industry within the agro-industrial complex of the Republic of Kazakhstan represents a systemic process of developing a new management model based on the integration of data, technologies, and organizational and economic solutions. The proposed conceptual model provides a theoretical basis for further development of digital transformation strategies in the dairy sector of Kazakhstan.

**References:**

1. Raj, M., & Prahadeeswaran, M. (2025). Revolutionizing agriculture: a review of smart farming technologies for a sustainable future. *Discover Applied Sciences, 7*, Article 937. https://doi.org/10.1007/s42452-025-07561-6

2. Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C., & Bogaardt, M.-J. (2017). Big Data in Smart Farming – A review. *Agricultural Systems, 153*, 69-80. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023

3. Ben-Daya, M., Hassini, E., & Bahroun, Z. (2019). Internet of things and supply chain management: A literature review. *International Journal of Production Research, 57*(15–16), 4719-4742. https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140

4. Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. (2026). *Production of main types of livestock products: Milk of all types (2003–2025). East Kazakhstan Region*. https://stat.gov.kz

5. Tan, A., & Ngan, P. T. (2020). A proposed framework model for dairy supply chain traceability. *Sustainable Futures, 2*, 100034. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2020.100034

6. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

7. Verdouw, C., Tekinerdogan, B., Beulens, A., & Wolfert, S. (2021). Digital twins in smart farming. *Agricultural Systems, 189*, 103046. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.103046

Małgorzata Ruprich, PhD, professor, MBA
*Katowice Business University, Poland*
Olena Trokhymets, dr hab., professor
*Katowice Business University, Poland*
*Ivano-Frankivsk Technical University of Oil and Gas, Ukraine*

# DIGITAL MARKETING AND CONSUMER BEHAVIOUR: THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN SHAPING PURCHASE DECISIONS

The development of digital technologies has significantly transformed the way businesses communicate with consumers and the mechanisms underlying purchase decision-making. Social media, as one of the key tools of digital marketing, enables companies not only to present products and services but also to facilitate the exchange of opinions, build relationships, and influence brand perceptions. Unlike traditional forms of marketing communication, social media allows consumers to become active participants in the communication process, co-creating content and influencing the decisions of other users.

That's why it's important to analyse the role of social media in shaping consumer behaviour, with particular emphasis on message credibility, influencer marketing, user-generated content, and brand trust. The paper is based on a narrative review of selected academic publications addressing digital marketing and consumer behaviour.

Social media can influence different stages of the purchasing process, from need recognition and information search to the evaluation of alternatives, purchase decisions, and post-purchase behaviour. Consumers use advertisements, reviews, recommendations, and content demonstrating the practical use of products. Erkan and Evans (2016) demonstrated that the influence of electronic word-of-mouth (eWOM) on purchase intentions depends, among other factors, on information quality, credibility, and usefulness [3]. This suggests that mere exposure to marketing messages does not necessarily determine their effectiveness.

Social influence is another important mechanism shaping consumer behaviour. Opinions expressed by other consumers, influencer recommendations, and user-generated content (UGC)

can affect product evaluations and reduce uncertainty associated with purchasing decisions. Lou and Yuan (2019) found that the credibility and informational value of influencer-generated messages play an important role in building trust in sponsored content and shaping purchase intentions [3]. The effectiveness of such activities therefore depends not only on message reach but also on the perceived authenticity of the communicator and the degree of fit between the influencer and the promoted product.

The significance of social media can be observed across various economic sectors, including the food market. Digital platforms enable producers to present product characteristics, communicate information about product origin and quality, and establish relationships with consumers. Based on a systematic review of 377 studies, Rini et al. (2024) identified social media as an important factor associated with food consumers' attitudes and behaviours [4]. In the agri-food sector, social media can therefore support marketing communication, enhance brand awareness, and facilitate consumer access to product information. Trust remains a key factor influencing the effectiveness of digital marketing. Furthermore, direct interactions between consumers and brands on social media can strengthen customer relationships by creating opportunities for personalised communication and ongoing engagement.

Consumers evaluate not only the product itself but also the credibility of the company, the transparency of its communication, and the opinions of other users. Excessive advertising, inadequate disclosure of commercial partnerships, and misleading recommendations may undermine consumer trust. Consequently, businesses should balance promotional activities with the provision of valuable information and the development of long-term customer relationships.

At the same time, it is important to distinguish user engagement from actual purchasing behaviour. The number of likes, comments, or shares does not necessarily translate into increased sales. Alalwan (2018) demonstrated the importance of selected social media advertising features in shaping purchase intentions; however, a declared willingness to purchase does not necessarily result in an actual transaction [1]. Assessing the

effectiveness of marketing activities therefore requires consideration of both communication metrics and business outcomes.

The social media plays a significant role in contemporary consumer purchase decision-making. Its influence results from the combined effects of information accessibility, social influence, message credibility, and opportunities for direct interaction with brands. These mechanisms are relevant to businesses operating across various sectors, including the agri-food industry. An effective digital marketing strategy should therefore focus not only on increasing product visibility but, above all, on building trust, providing useful information, and converting consumer interest into actual purchasing decisions.

**References:**

1. Alalwan, A. A. (2018). Investigating the impact of social media advertising features on customer purchase intention. *International Journal of Information Management, 42*, 65–77. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.001

2. Erkan, I., & Evans, C. (2016). The influence of eWOM in social media on consumers' purchase intentions: An extended approach to information adoption. *Computers in Human Behavior, 61*, 47–55. https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.003

3. Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising, 19*(1), 58–73. https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501

4. Rini, L., Schouteten, J. J., Faber, I., Frøst, M. B., Perez-Cueto, F. J. A., & De Steur, H. (2024). Social media and food consumer behavior: A systematic review. *Trends in Food Science & Technology, 143*, Article 104290. https://doi.org/10.1016/j.tifs.2023.104290

Є. Білокіз, здобувач PhD,
А. Олійник, к.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

# ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює трансформацію підходів до управління підприємствами та формування їхніх стратегій розвитку. Зміна поведінки споживачів, поширення електронної комерції, активне використання соціальних мереж, мобільних технологій, штучного інтелекту та аналітики великих масивів даних формують нові вимоги до маркетингової діяльності підприємств. У таких умовах цифровий маркетинг перестає бути лише інструментом просування продукції та поступово перетворюється на складову стратегічного управління підприємством.

Цифрові маркетингові інструменти дають змогу підприємствам розширювати канали взаємодії зі споживачами, персоналізувати комунікації, оперативно аналізувати зміни попиту, підвищувати впізнаваність бренду та формувати довгострокову лояльність клієнтів. Водночас технологічні зміни потребують перегляду традиційних маркетингових стратегій і переходу від переважно масової комунікації до більш гнучкої, клієнтоорієнтованої та заснованої на даних моделі маркетингової діяльності [1].

Цифровий маркетинг доцільно розглядати як систему маркетингових заходів, що реалізуються із застосуванням цифрових технологій та каналів комунікації для залучення, утримання і розвитку взаємодії з цільовими аудиторіями. На відміну від традиційного маркетингу, цифрове середовище забезпечує можливість оперативного отримання інформації про поведінку споживачів та коригування маркетингових дій відповідно до отриманих результатів.

У стратегічному аспекті цифровий маркетинг виконує не

лише комунікаційну, а й інформаційно-аналітичну, клієнтоорієнтовану та конкурентну функції. Його інтеграція зі стратегічним управлінням дає можливість пов'язати маркетингову активність із довгостроковими цілями підприємства.

*Таблиця 1*

**Основні цифрові інструменти та їх стратегічне значення [2]**

| Цифровий інструмент | Основне призначення | Стратегічний ефект |
|---|---|---|
| SEO-просування | Підвищення видимості сайту | Зростання органічного трафіку та впізнаваності |
| Контекстна реклама | Залучення цільової аудиторії | Збільшення кількості потенційних клієнтів |
| Social Media Marketing | Комунікація зі споживачами | Формування бренду та лояльності |
| Контент-маркетинг | Створення корисного контенту | Експертність і довіра до бренду |
| Email-маркетинг | Персоналізована комунікація | Утримання клієнтів і повторні продажі |
| CRM-системи | Управління взаємовідносинами | Підвищення якості клієнтського сервісу |
| Web-аналітика | Аналіз поведінки користувачів | Обґрунтування маркетингових рішень |
| Штучний інтелект | Автоматизація та персоналізація | Підвищення ефективності маркетингових процесів |
| Marketing automation | Автоматизація кампаній | Скорочення витрат часу та ресурсів |
| Influencer marketing | Просування через лідерів думок | Розширення охоплення цільової аудиторії |

Особливого значення в сучасному цифровому маркетингу набуває персоналізація взаємодії зі споживачами. Використання цифрових платформ та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам сегментувати аудиторію, визначати її потреби та формувати індивідуалізовані пропозиції.

Важливим напрямом технологічної трансформації маркетингу є також використання штучного інтелекту. Він може застосовуватися для аналізу споживчої поведінки, прогнозування попиту, автоматичного формування контенту, чат-ботів, рекомендаційних систем та оптимізації рекламних

кампаній. Це змінює сам підхід до маркетингового управління: рішення дедалі більше базуються на даних, а не лише на інтуїції менеджера [3].

*Таблиця 2*

**Вплив технологічних змін на стратегічний маркетинг підприємства [4]**

| Технологічна зміна | Трансформація маркетингу |
|---|---|
| Розвиток ШІ | Автоматизація та персоналізація |
| Big Data | Поглиблений аналіз споживачів |
| Соціальні мережі | Двостороння комунікація |
| Мобільні технології | Мобільна взаємодія з клієнтом |
| E-commerce | Перехід до цифрових каналів продажу |
| CRM-технології | Систематизація клієнтських даних |
| Автоматизація | Зменшення ручних маркетингових операцій |

Таким чином, цифровий маркетинг доцільно інтегрувати не як окремий напрям маркетингової діяльності, а як елемент загальної стратегії розвитку підприємства. Такий підхід передбачає узгодження цифрових маркетингових цілей із фінансовими, клієнтськими, інноваційними та конкурентними цілями підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Клімович, О. (2024). Вплив цифрового маркетингу на стратегії та виклики сучасного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-18

2. Ковальов, В., Нейман, Є., Дубовенко, М., & Кайлюк, О. (2024). Дослідження особливостей цифрового маркетингу: Сучасні тренди та перспективи оптимізації. *Економіка та суспільство*, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-80

3. Олійник, А. С., & Толочій, О. Р. (2025). Фактори ефективності проєктного менеджменту в умовах цифрової трансформації: Концептуальний підхід. *Актуальні питання економічних наук*, (15). https://doi.org/10.5281/zenodo.17214336

4. Струнгар, А. (2024). Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: Поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160

Ю. Білошапка, к.е.н., старший науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві
*Інститут тваринництва НААН України,*
*м. Харків, Україна*

# СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТА ЛОГІСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ

Динамічні зміни та негативні чинники зовнішнього середовища змушують вітчизняні аграрні підприємства шукати ефективні механізми антикризового реагування. Удосконалення систем управління потребує впровадження сучасних інструментів маркетингу та логістики як єдиного комплексу засобів оптимізації діяльності. Маркетинговий інструментарій дозволяє реагувати на кон'юнктурні зміни попиту та диверсифікувати збут, тоді як логістика вирішує завдання мінімізації витрат доставки та збереження якості продукції.

Антикризове управління аграрним підприємством - це комплексна система діагностики, попередження та локалізації негативних факторів з метою забезпечення безперервності виробничо-збутового циклу.

Ефективне антикризове управління агропідприємством починається з глибокої оцінки його фінансового стану, що дозволяє вчасно коригувати витрати та інвестиційні пріоритети. Однак суто фінансові заходи без урахування маркетингового виміру не дають бажаного ефекту. Аналіз кон'юнктури ринку, гнучке ціноутворення та диверсифікація каналів збуту виступають «зв'язуючою ланкою» між фінансовою діагностикою та ринковою реальністю. Маркетинг є не просто допоміжною функцією, а ядром антикризової стійкості підприємства, оскільки прямо впливає на формування виручки, маржинальність та мінімізацію ризиків в умовах турбулентності [1].

Побудова дієвої системи антикризового менеджменту в сучасних умовах вимагає обов'язкового залучення маркетингового інструментарію. Комплекс цих засобів формує маркетингове забезпечення, що виступає фундаментальним базисом для адаптації бізнесу до високотурбулентного

ринкового середовища. В умовах воєнних загроз, волатильності цін та розриву логістичних ланцюгів саме маркетинговий контур стає головним драйвером стабілізації підприємства, оскільки забезпечує оперативну адаптацію до коливань попиту, сегментацію ринку та пошук резервів збереження маржинальності [2]. Стосовно аграрного сектору маркетингова концепція антикризового управління передбачає синергію стратегічного аналізу, інновацій та гнучких комунікаційних стратегій для оптимізації збутової діяльності та мінімізації ризиків. Концептуальні засади формування даного маркетингового інструментарію систематизовано на рис. 1.




Рис. 1. Принципи формування маркетингових інструментів
Джерело: сформовано на основі [1]

В умовах кризи логістика стає вирішальним чинником збереження маржинальності агробізнесу. Її оптимізація здійснюється за трьома основними напрямами: диверсифікація

транспортних шляхів через мультимодальні перевезення та контейнеризацію; раціональне управління складами із застосуванням технологій тимчасового зберігання (зернових рукавів); впровадження digital-систем (TMS/WMS) і GPS-моніторингу для контролю якості зерна та мінімізації втрат під час транспортування.

Максимальну антикризову ефективність забезпечує концепція маркетингово-логістичної інтеграції. Якщо маркетинг визначає вигідні ринкові ніші, асортимент та цінову політику, то логістика гарантує мінімізацію витрат і збереження якості під час доставки. Синергія цих функцій дозволяє докорінно вирішувати проблему високої вартості транспортування: наприклад, переорієнтація з менш маржинальних зернових на високомаржинальні культури (соя, соняшник) у поєднанні з контейнерними перевезеннями безпосередньо європейським покупцям дає змогу скоротити частку логістичних витрат у ціні з 40% до 15–20%.

Таким чином, побудова дієвої системи антикризового управління агропідприємством є неможливою без єдиного маркетингово-логістичного контуру. Поєднання стратегічного маркетингу, спрямованого на переорієнтацію виробництва на високомаржинальну продукцію, із сучасними технологіями транспортування та зберігання забезпечує захист маржинальності бізнесу. Це дозволяє трансформувати зовнішній тиск ринкового середовища на керовані та ефективні управлінські рішення.

**Список використаних джерел:**

1. Багорка М.О., Устік Т.В., Вовк Д.Е. Формування ключових напрямів маркетингового забезпечення аграрних підприємств на основі набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* Випуск 1 (84). 2026. С. 287-293

2. Устік Тетяна Володимирівна, Скупський Руслан Миколайович, Білошапка Юрій Миколайович. Формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства та їх особливості в агробізнесі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. № 1 . 2025. С.40-45

Д. Бобровський, магістрант,
О. Сердюк, к.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

# ЦИФРОВА КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ

В сучасному суспільстві вже давно сформувалися перспективні напрямки розвитку, які безпосередньо впливають на його прогрес та є панівними у тій чи іншій сфері. Ці процеси мають пряму залежність від розвитку техніки та комунікативно-інформаційних технологій. Особлива роль у них належить комунікації, яка забезпечує перетворення знань на інформаційні потоки, має певні особливості, які характеризуються подальшим їх переміщенням в інформаційному напрямку

Суттєве покращення цифрової інфраструктури органів публічної влади в останні роки, збільшення кількості технічних засобів, користувачів Інтернету забезпечило зростання кількості громадян, які мають можливості користуватися онлайн порталами [1]. В свою чергу, це стало поштовхом до розвитку цифровізації комунікативної взаємодії та переходу на інший, вищий рівень комунікативної взаємодії органів публічної влади та громадян.

Доказом успішної реалізації цифрової реформи в системі публічного управління є результати дослідження Індексу розвитку електронного урядування (E-Government Development Index) [2]. Вивченням цього показника та презентацією результатів дослідження займається Організація Об'єднаних Націй. У 2024 році Україна, за індексом електронної участі, посіла перше місце. Варто зазначити, що у 2022 році, наша країна займала 56 позицію. Її місце у загальному рейтингу – 30-те та характеризується суттєвим покращенням результату (на 16 позицій), у порівнянні з 2022 роком.

В діяльності органів публічної влади цифровізація комунікативної складової являє собою ефективне

застосування зручних цифрових онлайн-сервісів: портали та застосунки, офіційні сайти, чат-боти, електронні опитування [3]. Основні інструменти цифрової трансформації у діяльності органів публічної влади створюють нові можливості для забезпечення електронної демократії (рис. 1).

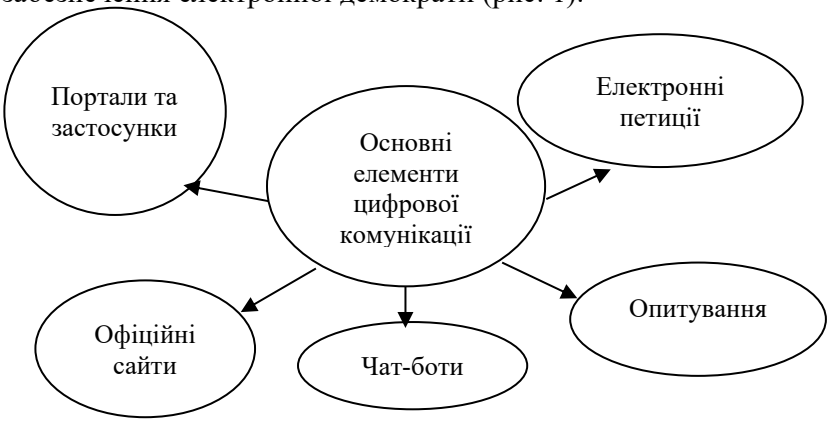



Рис. 1. Основні інструменти цифрової комунікаційної політики в діяльності органів публічної влади
Джерело: [3]

Наведені на рис. 1 основні інструменти цифрової цифрової комунікаційної політики в діяльності органів публічної влади сприяють відкритому, прозорому та ефективному діалогу з громадськістю. Вони характеризуються багатьма перевагами. Зокрема, це стосується економії часу громадськості, їх мобільності, цілодобовій доступності електронних послуг, прозорості ухвалення рішень тощо.

Рівень готовності до цифровізації комунікаційної взаємодії в Україні визнається як низький та обумовлюється відсутністю офіційний веб-порталів в деяких органах публічної влади. Основними загрозами цифрової комунікації залишається інформаційна безпека (вразливість до маніпуляцій за результатами онлайн-анкетування та е-голосування тощо); інформаційна війна (маніпуляції та фейки, які поширюються через соціальні мережі, формуючи

при цьому хибну думку громадськості тощо); цифрові розриви тощо.

Покращити дану ситуацію можна за рахунок збільшення масової поінформованості громадськості щодо наявності та можливостей застосування відповідних платформ та подолання цифрової нерівності [1]. Реальними напрямками усунення цієї проблеми є сприяння органів публічної влади в підвищенні комп'ютерної грамотності їх громадян та модернізації технічної бази адміністративних установ.

Отже, епоха швидкого технологічного розвитку характеризується великою кількістю напрямків цифровізації комунікативної взаємодії органів публічної влади та громадськості. Успішний її розвиток можливий за умови рівномірного та одночасного розвитку всіх компонентів. Наведені в дослідженні основні інструменти забезпечують ефективну комунікацію з громадськістю та створюють нові можливості.

**Список використаних джерел**

1. Пашов Р. І. Цифровізація комунікативної складової в діяльності органів публічної влади в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування,* 2024. № 4. Т. 33 (72). URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/13.pdf (дата звернення: 12.09.2026).

2. e-Government Knowledgebase. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/ Country-Information/id/180-Ukraine (дата звернення: 14.09.2026).

3. Опар Н. В. Цифрова трансформація комунікативної взаємодії органів влади з громадськістю: теоретичний аспект. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2026/2_2026/5.pdf (дата звернення: 14.09.2026).

М. Бобровський, здобувач вищої освіти
ОПП «Бізнес-адміністрування»,
В. Собчишин, к.е.н., доцент
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

# ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

За сучасних умов цифрова трансформація підприємства набуває значення не лише як напрям технологічної модернізації, а як механізм формування нових організаційних спроможностей, здатних забезпечувати безперервність діяльності, адаптацію до змін та довгостроковий розвиток.

У цьому контексті цифрову резильєнтність підприємства доцільно визначати як сформовану організаційну спроможність, що забезпечує ефективне використання цифрових технологій, даних, цифрової інфраструктури та управлінських компетентностей для своєчасного виявлення загроз і можливостей, підтримання безперервності критично важливих бізнес-процесів, оперативної адаптації до змін, відновлення після деструктивних впливів та здійснення необхідних трансформацій. На відміну від технологічної готовності, цифрова резильєнтність характеризує здатність підприємства інтегрувати цифрові ресурси в систему управління та перетворювати їх на дієві механізми реагування, адаптації й розвитку [1; 2].

Цифрова трансформація має системніший характер і передбачає перебудову бізнес-процесів, організаційних моделей, управлінських практик та способів створення цінності на основі цифрових технологій. Її результатом стає формування цифрових спроможностей – здатності підприємства генерувати, інтегрувати, використовувати та своєчасно реконфігурувати цифрові ресурси відповідно до змін середовища.

Саме цифрові спроможності виконують роль конверсійної ланки між технологічними ресурсами та організаційними результатами. Вони забезпечують перетворення цифрових даних,

технологій та інфраструктури на управлінські рішення, адаптивні дії та нові організаційні практики. Завдяки цьому підприємство отримує можливість не лише підтримувати стабільність критичних процесів, а й оперативно змінювати їх конфігурацію відповідно до характеру та масштабу викликів [3; 5].

Важливо підкреслити, що цифрова резильєнтність не є автоматичним результатом упровадження сучасних технологій. Її формування залежить від взаємодії технологічних, організаційних та управлінських чинників. До ключових передумов належать якість цифрової інфраструктури, доступність і достовірність даних, цифрові компетентності персоналу, здатність керівництва швидко приймати рішення, гнучкість бізнес-процесів, організаційна культура, управління цифровими ризиками та здатність до реконфігурації ресурсів [1; 4].

Таким чином, цифрова трансформація виконує роль стратегічного механізму, який за належної організаційної та управлінської підтримки дозволяє підприємству передбачати зміни, швидко реагувати на дестабілізуючі впливи, підтримувати безперервність діяльності, відновлювати критичні функції та використовувати зміни як основу для подальшого розвитку. Саме перехід від технологічної оснащеності до розвитку цифрових і динамічних спроможностей формує основу довгострокової цифрової резильєнтності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Вараксіна, О. В., Черевко, А. В., & Пазинич, В. О. (2024). Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір, 194*, 138–144.

2. Воронько-Невіднича, Т. В., Собчишин, В. М., Прийдак, М. Д., & Литвиненко, Д. Р. (2026). ESG-орієнтоване управління суб'єктами малого і середнього бізнесу аграрного сектору України в умовах системної невизначеності: теоретико-методологічний та прикладний виміри. *Актуальні проблеми економіки, 2*(296), 391–401. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-296-391-401

3. Воронько-Невіднича, Т. В., Собчишин, В. М., Барановський, І. О., & Світлова, А. А. (2025). Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно

орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, 338*(1), 12–16. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1

4. Голяка, С. О., Шило, В. Р., & Воронько-Невіднича, Т. В. (2025). Стратегічне управління розвитком підприємства в сучасних умовах. У *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф.* (23 жовтня 2025 р., с. 59–60). ВІЗАВІ.

5. Собчишин, В. М., Олійник, А. С., & Хухра, О. І. (2026). Адаптивний підхід до управління витратами у стратегічному розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери в умовах інноваційних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки, 1*(295), 209–216. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Vitaliy-Sobchyshyn-Alina-Oliinyk-Oleh-Khukhra-209-216.pdf.

В. Жеватченко, аспірант,
*Львівський національний університет імені Івана Франка,*
*м. Львів, Україна*

## ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ

У сучасних умовах трансформаційної економіки України державна політика у сфері розвитку аграрного підприємництва виступає одним із важливих інструментів забезпечення не лише економічної стабільності, але й формування довгострокових передумов зростання національної економіки. Це обумовлено тим, що аграрний сектор залишається стратегічно важливою галуззю, яка формує значну частку валового внутрішнього продукту, забезпечує експортний потенціал держави та виконує важливу соціальну функцію, зокрема щодо підтримки зайнятості сільського населення.

Передусім варто зазначити, що сучасна державна політика розвитку аграрного підприємництва формується під впливом глобальних та національних трансформаційних процесів. Зокрема, мова йде про інтеграцію України до європейського

економічного простору, цифровізацію економіки, посилення ролі інновацій та необхідність забезпечення сталого розвитку.

У цьому контексті заслуговує на увагу підхід, відповідно до якого державна політика повинна трансформуватися від моделі прямого втручання до моделі створення сприятливого середовища для розвитку підприємницької діяльності [1]. Це передбачає зміну ролі держави - від адміністративного регулятора до інституційного партнера аграрного бізнесу.

Разом з тим, повна відмова від регуляторної функції держави є недоцільною, оскільки аграрний сектор характеризується високим рівнем ризиків, що потребує активної участі держави у забезпеченні його стабільного функціонування. Отже, оптимальною є модель «збалансованого регулювання», яка поєднує елементи державного втручання та ринкового саморегулювання.

Окремої уваги заслуговує вплив євроінтеграційних процесів на формування державної політики розвитку аграрного підприємництва.

У короткостроковій перспективі гармонізація аграрного сектору з європейськими стандартами може спричинити суттєве зростання собівартості виробництва, що особливо негативно впливає на малих та середніх аграрних виробників, які мають обмежені фінансові ресурси та високий рівень чутливості до додаткових витрат. Тому для збереження їхньої стабільності та конкурентоспроможності державна політика повинна включати механізми компенсації зазначених витрат, зокрема через державні субсидії, грантові програми підтримки аграрного підприємництва та впровадження пільгового кредитування сільськогосподарських підприємств [2].

У зв’язку з необхідністю забезпечення ефективної компенсації зростаючих витрат аграрних підприємств доцільно перейти до аналізу інституційної складової державної політики, яка виступає фундаментом формування потенціалу аграрного підприємництва, оскільки саме вона визначає умови функціонування суб’єктів господарювання, забезпечує прозорість та передбачуваність регуляторного середовища, а також впливає на ефективність реалізації інших інструментів державної підтримки.

Разом з тим, аналіз сучасного стану інституційного забезпечення аграрного підприємництва в Україні дозволяє виділити низку проблем:

– нестабільність нормативно-правового середовища, що знижує рівень довіри інвесторів;

– надмірна регуляторна складність, яка створює додаткові бар'єри для розвитку бізнесу;

– низька ефективність державних інституцій, що ускладнює реалізацію державної політики;

– обмежений доступ до земельних ресурсів, що стримує розвиток малого підприємництва.

На нашу думку, вдосконалення інституційної політики повинно передбачати формування прозорого та стабільного регуляторного середовища, що забезпечить підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору. Водночас створення таких умов саме по собі не гарантує активізації підприємницької діяльності без належного фінансового підґрунтя, оскільки доступ до ресурсів визначає можливості реалізації господарських рішень.

Слід зазначити, що фінансове забезпечення аграрного підприємництва є одним із пріоритетних детермінант його розвитку. Заслуговує на увагу той факт, що в Україні реалізуються програми державної підтримки, такі як «Доступні кредити 5–7–9%», які спрямовані на забезпечення доступу до фінансових ресурсів. Крім того, функціонують грантові програми підтримки підприємництва через платформу «єРобота», що створює додаткові можливості для розвитку малого бізнесу.

Отже, державна політика у сфері розвитку аграрного підприємництва має бути орієнтована на формування сприятливого інституційного середовища, яке забезпечує не лише стабільність функціонування аграрного сектору, а й створює передумови для довгострокового нарощення його потенціалу. Встановлено, що ефективність державного регулювання визначається узгодженістю фінансових, інституційних, інноваційних та соціально-екологічних інструментів впливу.

**Список використаних джерел:**

1. Вергунов, В. А. В. М. Доманицький як організатор науково-освітнього та аграрно-кооперативного руху в Україні. *Вісник аграрної науки,* 2023. №3, С. 77–84. DOI: https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202303-11

2. Русанюк, В. В. Державна підтримка розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки. *Економіка АПК,* 2020. №7, С.84–93. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007084

А. Зуєва, здобувачка кафедри менеджменту,
О. Маковоз, д.е.н., професор,
*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,*
*м. Харків, Україна*

## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі, шикрокого застосування цифрових технологій, малим підприємствам необхідно гнучко адаптовуватися під тенденції розвитку комунікацій зі споживачами. Комунікація є одночасно і системою взаємодії, і її процесом, і засобом спілкування, в межах якого створюють, передають та приймають певну інформацію [1, с. 10]. Маркетингові комунікації є одними із ключових інструментів підприємства, які надають переваги у конкурентній боротьбі на ринку. Саме вони передають інформацію про продукт або послугу цільовій аудиторії, спонукаючи в подальшому до взаємодії підприємства та споживача.

Маркетингова комунікація – сукупність засобів та каналів передачі, за допомогою яких підприємство надає інформацію про свої товари або послуги цільовій аудиторії, використовуючи при цьому інноваційний, соціально-орієнтований підхід та формуючи лояльну аудиторію [2]. На думку В. Шарми, Й. Махаджана та М. Капсе [3] оптимальне використання найефективнішого каналу комунікацій в мережевому плануванні досягається завдяки узгодженій організаційній підтримці, що

забезпечує підвищення результативності просування товарів та сприяє покращенню взаємодії з клієнтами. Вказані науковці дійшли висновку, що існує тісний зв'язок між процесами планування, інтегрованими маркетинговими комунікаціями та ефективністю діяльності підприємства. Щоб вдалося правильно, лаконічно, а головне доступно донести необхідну інформацію до своєї аудиторії, підприємство має вміти керувати маркетинговими комунікаціями. Спеціаліст повинен знати бажання та можливості своїх потенційних клієнтів, вміти знаходити правильний шлях для передачі інформації про товар/послугу та звичайно поширювати його в більш широкі маси і розвивати загальне позитивне враження.

Для великих корпорацій, які вже є впізнаваними на ринку, достатньо лише підтримувати свій хороший імідж та репутацію. Але, якщо говорити про малі підприємства, то вже виникають певні труднощі. «Як саме вийти на широку аудиторію?» «Як знайти правильний підхід до споживача?» «Як отримати довіру до свого продукту/послуги?» «Як втриматися в лідерах на ринку?» З цими питання зіштовхується кожна організація, яка є нищого рівня ніж середній та великий бізнес.

Найперше, що потрібно зробити це вивчити свою цільову аудиторію: зрозуміти, що саме вони очікують від вашого продукту або послуги, які потреби має «закривати» та на який саме клас людей буде розраховуватися остаточна ціна. З цих факторів, можна вже складати аватар клієнта, щоб розуміти його цілі та цінності, больові точки, розуміти, що він бачить та чує, що для нього важливо та що заважає взаємодіяти з вашим підприємством. Дізнавшись про потенційного клієнта більше, далі вже можна будувати саме шлях взаємодії з ним, тобто підприємство має обирати, через які канали буде найефективніше комунікувати. Соціальні мережі на підприємствах у розвиток ринку є необхідністю для малих і середніх підприємств, щоб залишатися конкурентоспроможними, функціонуючи як інструмент для управління та зміцнення відносин із клієнтами з метою підвищення продуктивності [4]. Instagram, TikTok, Facebook – можуть бути ефективними каналами комунікації залежно від віку, інтересів та поведінки цільової аудиторії. Якщо говорити

про просування свого підприємства через його демонстрацію на особистій сторінці, то вони можуть бути ефективними варіантами. Людям зараз найцікавіше стежити за тими, хто незвично демонструє продукт/послугу, відкрито подає новини в своєму бізнесі, створює будь-яку гейміфікацію на сторінці, зацікавлює саме візуально. Тому саме прозорість та неординарність буде найкращим для привертання уваги споживача. Також можливо залучати персональні email-розсилки для утримання інтересу клієнта та спонукання його повертатися. Для зручності найкращим варіантом буде створення сайту, щоб продемонструвати свій продукт/послугу в більш зібраному форматі. Щоб кожний пункт про діяльність підприємства, був структурованим і клієнт міг легко знайти потрібну інформацію. Після вибору каналів комунікації важливо не лише регулярно створювати контент, а й оцінювати його результативність. Для малого підприємства особливо важливо визначати, які канали приносять найбільше взаємодій, переходів, заявок та покупок. На основі отриманих результатів, підприємство може змінювати частоту публікацій, формат контенту або розподіл бюджету між каналами. Отже, ефективне управління маркетинговими комунікаціями є важливою умовою розвитку малого підприємства. Правильне визначення цільової аудиторії, вибір відповідних каналів комунікації та створення актуального й зрозумілого контенту дозволяють підприємству привертати увагу споживачів, формувати довіру та підтримувати з ними довгострокову взаємодію. Водночас підприємству необхідно постійно аналізувати реакцію аудиторії та адаптувати комунікаційну діяльність відповідно до її потреб і змін ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Кузик, О. В. (2025). Управління маркетинговими комунікаціями підприємств аграрного сектору України. *Львівський національний університет імені Івана Франка.*

2. Шульга, Л. В., Терещенко, І. О., Боровик, Т. В., & Чухліб, О. С. (2021). Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*, 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.70

3. Sharma, V., Mahajan, Y., & Kapse, M. (2024). From outreach to outcome: exploring the impact of integrated marketing communication on the performance of small and medium-sized enterprises. *Cogent Business & Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371070

4. Deku, W. A., Wang, J., & Preko, A. K. (2024). Digital marketing and small and medium-sized enterprises' business performance in emerging markets. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 18(3), 251-269. https://doi.org/10.1108/APJIE-07-2022-0069

М. Каптур, здобувач вищої освіти,
А. Олійник, к.е.н., доцент,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Цифрова трансформація бізнесу є одним із ключових напрямів розвитку сучасної економіки, що передбачає не лише впровадження новітніх інформаційних технологій, а й комплексну перебудову бізнес-моделей, управлінських процесів, організаційної структури та взаємодії підприємств із клієнтами, державою і партнерами. На відміну від традиційної автоматизації окремих операцій, цифрова трансформація характеризується системним використанням цифрових платформ, хмарних технологій, штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей та інших цифрових інструментів. Її результатом має бути підвищення ефективності діяльності підприємств, посилення їх конкурентоспроможності, оперативності прийняття управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1].

Одним із основних інституційних викликів цифрової трансформації є недосконаліть або швидка зміна нормативно-правового регулювання. Динамічний розвиток цифрових

технологій часто випереджає формування відповідної законодавчої бази. Це стосується регулювання електронної комерції, цифрових платформ, використання штучного інтелекту, електронних договорів, цифрової ідентифікації, обігу та захисту даних. Невизначеність правових норм може стримувати інвестиційну активність підприємств і підвищувати ризики впровадження нових цифрових рішень.

Не менш важливим викликом є кібербезпека та захист інформації. Зростання масштабів використання цифрових технологій супроводжується збільшенням кількості кіберзагроз, витоків даних, шахрайства та атак на інформаційні системи. Тому цифрова трансформація повинна передбачати не лише придбання програмного забезпечення, а й формування комплексної системи управління цифровими ризиками. Підприємствам необхідно впроваджувати політики інформаційної безпеки, резервного копіювання, контролю доступу, захисту персональних даних та постійного моніторингу цифрової інфраструктури.

Особливої актуальності набуває цифровий розрив між підприємствами різного масштабу. Великі компанії мають значно ширші можливості для інвестування в цифрові технології, залучення IT-фахівців та реалізації масштабних цифрових проєктів. Для малого і середнього бізнесу бар'єрами залишаються висока вартість технологічних рішень, недостатній рівень цифрових компетентностей, обмежений доступ до фінансування та відсутність власних IT-ресурсів. Тому важливим завданням державної політики є створення механізмів стимулювання цифровізації малого та середнього підприємництва [2].

Важливим механізмом забезпечення цифрової трансформації є розвиток цифрової інфраструктури. Доступ до якісного інтернету, хмарних сервісів, електронних державних послуг, цифрових платіжних систем та сучасних комунікаційних мереж створює основу для функціонування цифрового бізнесу. Розвиток інфраструктури повинен супроводжуватися формуванням доступного цифрового середовища для підприємств незалежно від їх територіального розташування та масштабів діяльності (таблиця 1).

Отже, успішність цифрової трансформації значною мірою залежить не лише від фінансових ресурсів або технологічної спроможності підприємств. Важливе значення має інституційне середовище, яке формує правила, норми, стимули та обмеження цифрового розвитку. До його складових належать державна політика у сфері цифровізації, нормативно-правове регулювання, система захисту цифрових даних, розвиток цифрової інфраструктури, механізми державної підтримки підприємництва, освітня система та рівень цифрових компетентностей населення і працівників.

*Таблиця 1*

**Механізми забезпечення цифрової трансформації бізнесу [3]**

| Механізм | Основний зміст | Наслідок |
|---|---|---|
| Нормативно-правовий | удосконалення законодавства у сфері цифрової економіки | зниження правової невизначеності |
| Інфраструктурний | розвиток цифрових мереж, платформ і сервісів | розширення доступу до цифрових технологій |
| Фінансово-економічний | гранти, пільгове фінансування, інвестиційна підтримка | активізація цифрових інвестицій |
| Організаційний | формування цифрових стратегій і трансформація бізнес-процесів | підвищення ефективності управління |
| Кадровий | розвиток цифрових компетентностей працівників | формування цифрового людського капіталу |
| Інноваційний | використання ШІ, Big Data, хмарних технологій | підвищення інноваційності бізнесу |
| Безпековий | кіберзахист та управління цифровими ризиками | підвищення стійкості підприємств |
| Інституційно-партнерський | співпраця держави, бізнесу, освіти та ІТ-сектору | формування цифрової екосистеми |

**Список використаних джерел:**

1. Melnyk, L. H., Karintseva, O. I., Kalinichenko L. I., et al. (2024). Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and current challenges. Mechanism of an Economic Regulation. № 104.

2. Ionin, Ye. Yu., Prysich, A. (2024). Digital transformation in company management: Ukraine on the way to competitiveness. *Economic Analysis*. № 3. P. 429–437.

3. Shveda, N. M., Harmatyuk, O. V., Kuzhda, T. I. and others. (2024). Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of Development*. Vol. 23, № 2. P. 69–79.

Л. Квасова, к.т.н., доцент,
*Університет митної справи та фінансів,*
*м. Дніпро, Україна*

## СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Цифровізація економіки є одним із ключових чинників трансформації сучасного бізнес-середовища. Поширення цифрових платформ, мобільних технологій, соціальних мереж, електронної комерції, хмарних сервісів, систем аналітики та штучного інтелекту змінює не лише внутрішні бізнес-процеси підприємств, а й характер їхньої взаємодії зі споживачами. Особливої актуальності ці процеси набувають для підприємств агропродовольчої сфери, які функціонують в умовах високої конкуренції, мінливого попиту та необхідності швидкої адаптації до змін ринкового середовища[1].

Цифрове середовище суттєво вплинуло на модель поведінки споживачів. Перед придбанням товару покупці мають можливість самостійно шукати та порівнювати інформацію про продукцію, ціни, виробників, склад і характеристики товарів, вивчати рейтинги та відгуки інших споживачів. Процес прийняття рішення про купівлю дедалі частіше формується під впливом декількох цифрових точок контакту: пошукових систем, соціальних мереж, сайтів виробників, маркетплейсів,

мобільних застосунків, відеоконтенту та рекомендацій інших користувачів[2].

Для агропродовольчої продукції особливого значення набуває можливість отримання споживачем інформації про походження товару, виробника, склад, якість, способи виробництва та використання продукції. У результаті digital-середовище перетворюється не лише на канал реклами, а на простір формування довіри між виробником і споживачем.

Традиційна модель маркетингової комунікації агропродовольчих підприємств переважно базувалася на односторонньому передаванні інформації через рекламу, торговельних посередників, виставки, друковані матеріали та інші офлайн-канали. Розвиток digital-технологій трансформував цю модель у систему постійної двосторонньої взаємодії між підприємством і його цільовими аудиторіями.

Вебсайти, соціальні мережі, месенджери, email-маркетинг, мобільні застосунки, відеоплатформи та чат-боти дозволяють виробникам безпосередньо контактувати зі споживачами, оперативно отримувати зворотний зв'язок та адаптувати маркетингові повідомлення до потреб окремих сегментів аудиторії.

Важливою перевагою цифрових каналів є їх вимірюваність. Підприємство може аналізувати охоплення, залученість користувачів, переходи на сайт, конверсії, вартість залучення клієнта та результати рекламних кампаній. Таким чином, маркетингова комунікація поступово переходить від масового інформування до персоналізованої взаємодії, заснованої на даних про поведінку споживачів.

Одним із найбільш помітних наслідків цифрової трансформації стало поширення електронної комерції. Для агропродовольчих підприємств e-commerce створює можливість поєднати маркетингові комунікації та безпосередній продаж продукції в єдиному цифровому середовищі.

Власні інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі та спеціалізовані онлайн-платформи дозволяють виробникам скорочувати шлях споживача від отримання інформації про продукт до здійснення покупки. Поширення моделі Direct-to-Consumer (D2C) також створює можливості для прямої взаємодії виробника з кінцевим покупцем.

Водночас електронна комерція забезпечує накопичення значних обсягів маркетингових даних. Інформація про структуру замовлень, частоту покупок, середній чек, популярність окремих товарних категорій та повторні покупки може використовуватися для сегментації споживачів, персоналізації пропозицій і прогнозування попиту[3].

Отже, e-commerce для агропродовольчого підприємства виконує одночасно збутову, комунікаційну та інформаційно-аналітичну функції.

Посилення конкуренції на агропродовольчих ринках потребує від підприємств пошуку нових способів створення та комунікації цінності для споживача. Конкурентоспроможність визначається вже не лише якістю продукції, ціною та широтою асортименту. Важливого значення набувають впізнаваність бренду, цифрова присутність, доступність інформації, швидкість комунікації, зручність здійснення покупки та якість клієнтського досвіду.

Digital-маркетингові технології дозволяють агропродовольчим підприємствам точніше сегментувати ринок, визначати характеристики цільових аудиторій, персоналізувати маркетингові пропозиції та оцінювати результативність комунікацій. Особливо важливими такі можливості є для малих і середніх виробників, які за допомогою цифрових каналів можуть комунікувати зі споживачами без необхідності використання виключно традиційних масових рекламних каналів.

Подальший розвиток підприємств агропродовольчої сфери значною мірою пов'язаний із поглибленням цифрової трансформації маркетингової діяльності. Зростання обсягів даних, розвиток штучного інтелекту, поширення електронної комерції та зміна поведінки споживачів формують нові вимоги до організації маркетингу. Перспективними напрямами стають автоматизація маркетингових процесів, інтеграція штучного інтелекту з Business Intelligence, використання прогнозної аналітики, персоналізація комунікацій та розвиток social commerce.

Одним із провідних напрямів розвитку digital-маркетингу є автоматизація повторюваних маркетингових процесів. Marketing Automation дозволяє автоматизувати сегментацію клієнтської бази, email- та месенджер-комунікації, управління лідами,

запуск окремих рекламних сценаріїв, формування персоналізованих пропозицій та аналіз результативності маркетингових заходів.

Для підприємств агропродовольчої сфери автоматизація особливо актуальна через сезонність попиту, значну кількість товарних позицій, необхідність оперативного просування продукції та регулярної комунікації з різними групами покупців. Наприклад, система може автоматично формувати пропозиції залежно від попередніх покупок клієнта, сезонності продукції або змін попиту.

Важливим результатом автоматизації стає створення єдиного циклу управління маркетингом: збір даних → аналіз поведінки споживача → сегментація → автоматизована комунікація → продаж → оцінювання результату → коригування маркетингових дій. Це дозволяє скорочувати витрати часу на рутинні операції та концентрувати ресурси на стратегічних маркетингових завданнях[2,3].

Зростання обсягів клієнтських даних та розвиток AI створюють передумови для переходу від масового маркетингу до персоналізованої взаємодії зі споживачами. Personalized marketing передбачає адаптацію контенту, пропозицій, каналів і часу комунікації відповідно до характеристик та поведінки конкретного клієнта або вузького сегмента.

В агропродовольчій сфері персоналізація може здійснюватися на основі історії покупок, частоти замовлень, товарних уподобань, реакції на попередні маркетингові кампанії та інших релевантних даних. Наприклад, постійним покупцям певної категорії продукції можуть пропонуватися релевантні новинки або програми лояльності, а клієнтам, які тривалий час не здійснювали покупок, спеціальні комунікаційні сценарії повернення.

Персоналізація сприяє підвищенню релевантності маркетингових повідомлень, однак її застосування повинно враховувати вимоги щодо захисту персональних даних, прозорості їх використання та недопущення надмірно нав'язливої комунікації.

Таким чином, цифровізація трансформує саму модель маркетингової діяльності агропродовольчих підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Kimball R., Ross M. *The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling*. 3rd ed. Indianapolis : Wiley, 2013.

2.McAfee A., Brynjolfsson E. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 10. P. 60–68.

3.Chen H., Chiang R. H. L., Storey V. C. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36, No. 4. P. 1165–1188.

А. Ковальчук,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,*
*м. Київ, Україна*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Роздрібна торгівля належить до тих секторів економіки, де цифрова трансформація маркетингової діяльності відбувається найбільш динамічно. Трансформацію маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі доцільно розглядати одночасно у двох аспектах: як вплив нових факторів маркетингового середовища на взаємодію підприємства зі споживачем у межах бізнес-моделі B2C та як зміну самих операційних маркетингових процесів під впливом цифровізації [2]. У цих умовах управління маркетинговою діяльністю потребує переосмислення традиційних підходів і формування нового методичного інструментарію, адаптованого до цифрового середовища.

Слід зазначити, що поняття «маркетингова діяльність підприємства в умовах цифровізації» досі не має уніфікованого тлумачення в науковій літературі: дослідники наголошують на необхідності інтеграції традиційних маркетингових підходів із цифровими технологіями та інструментами саме для збереження

конкурентоспроможності бізнесу, а не для повної заміни класичного інструментарію [1]. Подібним чином і в дослідженнях цифрового маркетингу загалом підкреслюється потреба формування авторських визначень цієї категорії, зумовлена швидкою еволюцією самого явища під впливом технологічних змін [5].

Метою дослідження є визначення особливостей управління маркетинговою діяльністю підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації та обґрунтування напрямів адаптації управлінських рішень до нових технологічних можливостей.

Ключовою особливістю управління маркетингом у цифровому середовищі роздрібної торгівлі є трансформація традиційного комплексу маркетингу. Зокрема, для підприємств роздрібної торгівлі обґрунтовано доцільність переходу від класичної моделі «4P» (продукт, ціна, місце, просування) до розширеної моделі «6C», яка доповнює її елементами, специфічними саме для взаємодії зі споживачем у цифровому середовищі роздрібної мережі [3]. Це підтверджує, що традиційний інструментарій маркетингового управління потребує суттєвого доповнення, а не повної заміни цифровими рішеннями.

Іншою важливою особливістю є посилення ролі персоналізації маркетингових комунікацій, управління онлайн-репутацією підприємства та використання технологій великих даних (Big Data) і штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживачів у режимі реального часу. За результатами досліджень стратегій маркетингу інновацій у сфері роздрібної та оптової торгівлі, підприємства, які впроваджують адаптивні цифрові підходи до цих напрямів, демонструють вищу ефективність у формуванні довгострокової лояльності клієнтів [4].

Водночас цифровізація породжує й нові управлінські виклики для бізнес-організацій роздрібної торгівлі: необхідність інтеграції розрізнених каналів комунікації в єдину омніканальну систему, потребу в кваліфікованих кадрах для роботи з аналітичними платформами, а також ризики, пов'язані із захистом персональних даних споживачів. Ефективне управління маркетинговою діяльністю в цих умовах передбачає формування чіткої організаційної структури маркетингової

служби, розподіл функцій між традиційними та цифровими напрямами роботи, а також запровадження показників оцінювання ефективності, які враховують специфіку цифрових комунікацій.

Отже, управління маркетинговою діяльністю підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації набуває комплексного характеру та вимагає поєднання традиційного інструментарію маркетингового менеджменту з цифровими технологіями комунікації й аналітики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності управління цифровими маркетинговими комунікаціями та акційною діяльністю торговельних мереж.

**Список використаних джерел:**

1. Бубенець, І. Г., Олініченко, К. С., & Христенко, С. С. (2025). Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (17). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08

2. Проскурніна, Н. В. (2021). Трансформація маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації: дис. … д-ра екон. наук: 08.00.04. Харків. 469 с.

3. Проскурніна, Н. (2020). Маркетингові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3(85)), 35–43.

4. Сатир, Л. М., Кепко, В. М., & Шевченко, А. О. (2025). Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (9). https://doi.org/10.5281/zenodo.15181073

5. Nazarenko, N., & Nochovka, A. (2024). The application of digitization and digital marketing for the recovery of Ukraine's economy. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна: Серія Економіка*, (106), 39–46. https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-04

А. Комар, магістр,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне функціонування аграрних підприємств характеризується посиленням ринкової невизначеності, зумовленої взаємодією економічних, воєнно-безпекових, технологічних, природно-кліматичних, логістичних та інституційних чинників. На відміну від підприємницького ризику, який певною мірою може бути ідентифікований та кількісно оцінений, невизначеність характеризується обмеженими можливостями достовірного прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища та наслідків управлінських рішень. Для аграрного сектору ця проблема посилюється сезонністю, тривалістю виробничого циклу, ціновою нестабільністю, залежністю від природно-кліматичних умов та високою ресурсомісткістю виробництва.

За таких умов традиційний підхід до стратегічного управління, орієнтований переважно на екстраполяцію сформованих тенденцій, потребує трансформації. Стратегія має розглядатися не як статичний довгостроковий план, а як адаптивна система управлінських рішень, здатна забезпечувати своєчасне реагування на зміни, збереження економічної стійкості та використання нових ринкових можливостей. Метою стратегічного управління стає формування спроможності підприємства ефективно функціонувати за різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища [1].

Ринкова невизначеність аграрних підприємств проявляється у коливанні цін на продукцію та матеріально-технічні ресурси, зміні попиту, порушенні логістичних ланцюгів, трансформації зовнішніх ринків, обмеженні доступу до ресурсів і зміні регуляторних умов. Для України додатковими детермінантами є воєнні ризики, дефіцит трудових ресурсів, порушення логістики та енергетичні обмеження. За таких обставин довгострокове

стратегічне бачення має поєднуватися з механізмами оперативного коригування управлінських рішень.

Стратегічне управління розвитком аграрного підприємства доцільно визначати як безперервний процес формування, вибору, реалізації та коригування стратегічних рішень, спрямованих на узгодження внутрішнього потенціалу з динамікою зовнішнього середовища, забезпечення адаптивності, резильєнтності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Принциповою ознакою такого підходу є перенесення акценту зі стратегічного планування на стратегічну адаптивність.

Формування адаптивної системи стратегічного управління передбачає послідовне здійснення стратегічної діагностики, сценарного прогнозування, формування альтернатив, оцінювання ресурсної спроможності, реалізації стратегії та стратегічного контролю. Діагностика має охоплювати ринкові, виробничо-ресурсні, фінансові, логістичні, технологічні, інституційні, екологічні та безпекові параметри. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, можливості та ранні сигнали зміни середовища [2].

В умовах високої невизначеності особливого значення набуває сценарне прогнозування. Використання одного прогнозу підвищує ризик прийняття рішень, які можуть втратити актуальність у разі зміни ринкової ситуації. Тому доцільним є формування оптимістичного, базового та кризового сценаріїв, для яких оцінюються можливі зміни попиту, цін, собівартості, доступності ресурсів, логістичних витрат, ринків збуту та фінансових результатів.

Наступним елементом є формування стратегічних альтернатив. Для аграрного підприємства ними можуть бути інтенсифікація виробництва, продуктова й ринкова диверсифікація, вертикальна інтеграція, поглиблення переробки, освоєння зовнішніх ринків, розвиток прямих каналів реалізації, цифровізація, кооперація та стратегічне партнерство. При цьому диверсифікація не повинна бути самоціллю, оскільки надмірне розширення діяльності за обмежених ресурсів може призвести до розпорошення капіталу та зниження керованості підприємства. Вибір стратегії має ґрунтуватися на

співвідношенні очікуваної ефективності, ризику та ресурсної спроможності.

Відповідно, стратегічні альтернативи доцільно оцінювати за багатокритеріальним підходом «ефективність – ризик – реалізованість – адаптивність – стійкість». За відносно стабільного середовища пріоритетними можуть бути інтенсифікація, модернізація та розширення ринку; за зростання невизначеності – диверсифікація, резервні постачальники, цифровізація та партнерство; за високої невизначеності – сценарне планування, формування резервів і скорочення критичної залежності; за втрати життєздатності існуючої бізнес-моделі – її трансформація.

Важливим інструментом підвищення адаптивності є цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення. Інтеграція даних про виробництво, витрати, запаси, ціни, клієнтів, контрагентів та логістичні процеси скорочує часовий лаг між зміною середовища та управлінською реакцією. Одночасно євроінтеграційний вектор розвитку потребує не лише розширення експорту, а й трансформації бізнес-моделей у напрямі підвищення якості та безпечності продукції, простежуваності, ресурсоефективності, екологізації, розвитку переробки та інтеграції до міжнародних ланцюгів створення вартості [3].

Отже, адаптивно-сценарний підхід до стратегічного управління доцільно формувати на основі трьох взаємопов'язаних контурів: превентивного, адаптаційного та трансформаційного. Превентивний контур передбачає раннє виявлення загроз, формування резервів і підготовку альтернативних сценаріїв; адаптаційний – оперативне коригування ресурсів, виробничої програми, збуту та логістики; трансформаційний – перегляд стратегічних пріоритетів, продуктового портфеля, ринків і бізнес-моделі за довгострокової зміни умов.

**Список використаних джерел:**

1. Масляєва О., Морозов О., Гапонюк О. Стратегічне прогнозування в умовах невизначеності для аграрних підприємств. *Науковий вісник Чернівецького університету.*

*Економіка*. 2026. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-1-16

2. Логоша Р.В., Кулакевич А.В. Інституціональне середовище функціонування маркетингового менеджменту аграрних підприємств у контексті європейської інтеграції. *Наукові інновації та передові технології.* 2026. № 2 (54). С. 3616–3638. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3616-3638

3. Ревенко Д. Формування стратегічних напрямів розвитку аграрних підприємств України в умовах європейської інтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-15

Г. Кононенко, к.е.н., доцент,
*Державний торговельно-економічний університет,*
*м. Київ, Україна*
А. Целуйко, здобувачка першого рівня вищої освіти 4 курсу,
*Державний торговельно-економічний університет,*
*м. Київ, Україна*

## ГЕЙМІФІКАЦІЯ В ПРОГРАМАХ ЛОЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ

Цифровізація роздрібної торгівлі посилила конкуренцію та увагу споживача, однак збільшення кількості персоналізованих пропозицій не завжди супроводжується глибшим розумінням властивостей товару. Особливо гостро це виявляється в агропродовольчому сегменті, де покупець оцінює не лише ціну, а й походження, якість, сезонність та надійність виробника. За таких умов актуальним є пошук інструментів, здатних поєднати комерційне стимулювання з інформуванням і залученням споживача. Одним із них є гейміфікація програм лояльності, що перетворює взаємодію з пропозицією мережі на послідовний пізнавальний досвід.

Програми лояльності торговельних мереж поступово трансформуються з інструменту накопичення бонусів у засіб персоналізованої маркетингової комунікації зі споживачами. Їх використання створює можливості для формування

індивідуальних пропозицій, підвищення активності користувачів мобільних застосунків і стимулювання інтересу до нових товарів. Особливого значення ці можливості набувають у просуванні агропродовольчої продукції, вибір якої залежить від свіжості, походження, сезонності та довіри до виробника. Водночас цінове стимулювання, сприяючи здійсненню разової покупки, обмежено розкриває споживчу цінність продукту та особливості його виробництва.

Гейміфікація передбачає перенесення окремих елементів ігрової взаємодії до неігрового середовища. У програмах лояльності такими елементами можуть бути завдання, рівні, накопичення балів, персоналізовані винагороди та візуалізація прогресу. Їх поєднання доцільно підпорядковувати конкретному результату, зокрема ознайомленню з товарною категорією, стимулюванню першої покупки або формуванню повторного попиту. Послідовне розроблення концепції, тестування та контроль ризиків становлять необхідні умови ефективного впровадження гейміфікації [1].

Технологічною основою такої взаємодії є мобільний застосунок торговельної мережі. Дані про попередні покупки дають змогу формувати релевантні завдання, а відомості про асортимент допомагають ураховувати сезонність і територіальні відмінності пропозиції. Практичну реалізацію окремих ігрових елементів демонструє гра «Пряниколови» у застосунку «Сільпо». Вона поєднувала щоденні рівні, рейтинговий режим, спеціальні пропозиції та винагороди за активність [2]. Водночас ігрова активність не була безпосередньо пов’язана з вибором агропродовольчого товару, тому потенціал такого формату може бути розширений шляхом включення пізнавальних завдань про продукцію.

Для просування локальних товарів доцільно застосувати тематичну кампанію «Гастромапа України». Її зміст може передбачати послідовне ознайомлення з продукцією різних регіонів. Після вибору товару покупець отримує стислу інформацію про виробника, виконує тематичне завдання та фіксує придбання у цифровій карті. У програмі «Власний Рахунок» мережі «Сільпо» така модель могла б охоплювати продукцію «Лавки Традицій», проте її структура придатна і для

інших торговельних мереж. Отже, досвід «Сільпо» слугує ілюстрацією можливого застосування ігрових елементів і не обмежує сферу її використання.

Проєктування клієнтського шляху має забезпечувати зрозумілу послідовність дій. Учасник повинен бачити умови завдання, перелік доступних товарів, отриманий прогрес і характер винагороди. За відсутності потрібної позиції необхідно передбачити альтернативу, а персоналізовані рекомендації мають залишатися добровільними. Система винагород може поєднувати бонусні бали з нематеріальними стимулами, серед яких рецепти, дегустації, інформаційні матеріали та знайомство з виробником. Це посилює пізнавальну складову кампанії та зменшує ризик покупок, здійснених лише заради винагороди.

Вибір товарних категорій для ігрових місій має ґрунтуватися на потребі споживача в додатковому поясненні. Доцільними є локальні сири, мед, соуси та сезонні овочі, цінність яких пов’язана з походженням і способом виробництва. Надмірно широкий перелік ускладнює завдання, тому кожна місія має охоплювати обмежену товарну групу та містити перевірену інформацію.

Зворотний зв’язок доцільно збирати через коротке опитування після завершення завдання. Поєднання відповідей із даними про покупки допоможе з’ясувати причини незавершення місій та готовність до повторного придбання без додаткової винагороди. Умови персоналізації й нарахування винагород мають бути прозорими, а участь добровільною.

До запуску кампанії необхідно узгодити асортимент, строки проведення, зміст карток товарів і фактичну наявність продукції в магазинах. Пілотне впровадження доцільно проводити в обмеженій кількості торговельних об’єктів. Результативність слід оцінювати за часткою завершених завдань, переходом від перегляду інформації про виробника до покупки, появою нових локальних товарів у кошику та повторним придбанням через 30 або 60 днів. Порівняння з групою покупців, які отримали лише знижку, дасть змогу відокремити вплив гейміфікації від впливу ціни, сезонності й наявності товару.

Отже, гейміфікація розширює функції програм лояльності та створює додатковий канал просування агропродовольчої

продукції. Її цінність полягає не лише у стимулюванні продажів, а й у формуванні поінформованого вибору та підтримці інтересу до українських виробників. Ефективність такого підходу визначається змістовним зв'язком між ігровою дією, конкретним товаром і його споживчою цінністю.

**Список використаних джерел:**

1. Галстян М. Геймифікація як інноваційний комунікаційний інструмент залучення та утримання клієнтів. Економіка та суспільство. 2024. № 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-116

2. Сільпо. Пряниколови. Сільпо-гра. 2025. https://silpo.ua/about/pryanykolovy

О. Копішинська, к. ф.-м. н., доцент,
В. Станіславчук, здобувачка вищої освіти СВО магістр,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*м. Полтава, Україна*

## ТЕНДЕНЦІЇ ЕВОЛЮЦІЇ СУЧАСНИХ CRM-СИСТЕМ У ДОСЛІДЖЕННЯХ GARTNER MAGIC QUADRANT

У роботі досліджено сучасні тенденції розвитку систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) на основі досліджень відомої аналітичної компанії Gartner і її методології Magic Quadrant у 2024–2026 рр. [1-3]. Розглянуто принципи позиціонування постачальників за критеріями Ability to Execute (здатність до виконання) та Completeness of Vision (повнота бачення) у чотирьох квадрантах Gartnera та проаналізовано зміни у складі й позиціонуванні провідних CRM-платформ. Особливу увагу приділено трансформації Salesforce, Microsoft Dynamics 365, Oracle, SAP, ServiceNow, Zendesk, HubSpot і Creatio, а також переходу від традиційної автоматизації продажів до генеративного та агентного штучного інтелекту. Визначено основні тенденції розвитку сучасних CRM.

Метою дослідження є виявлення найбільш суттєвих змін, що торкнулися CRM-систем як одного з найбільш популярного кластеру автоматизованого управління продажами й бізнес-

процесами компаній на підставі даних, що збирає, обробляє та публікує аналітична компанія Gartner у щорічних звітах.

Magic Quadrant є графічним способом порівняльного позиціонування постачальників технологій у межах конкретного ринку [4]. При цьому Gartner наголошує, що Magic Quadrant не є універсальним рейтингом продуктів: він показує позицію постачальника щодо конкретного ринку та набору критеріїв.

Для оцінювання Ability to Execute традиційно враховуються характеристики продукту та сервісу, загальна життєздатність постачальника, продажі та ціноутворення, реакція на ринок і результати діяльності, маркетинг, клієнтський досвід та операційні можливості. Completeness of Vision охоплює розуміння ринку, маркетингову та збутову стратегії, стратегію продукту, бізнес-модель, галузеву стратегію, інноваційність та географічну стратегію. Конкретна структура та ваги критеріїв можуть змінюватися залежно від досліджуваного ринку. Остаточно всі проаналізовані системи за сумою критеріїв потрапляють до одного з квадрантів (табл. 1).

Таблиця 1 Квадранти за змістом у системі Gartner

| Квадрант | Загальна характеристика |
|---|---|
| Leaders | Поєднують високий рівень реалізації поточної стратегії з достатньо сформованим баченням майбутнього ринку |
| Challengers | Демонструють сильну здатність до виконання та значні ринкові позиції, але їх бачення майбутнього може бути менш вираженим |
| Visionaries | Мають інноваційне бачення розвитку ринку, однак його реалізація або масштабування ще недостатньо підтверджені |
| Niche Players | Успішно концентруються на окремому сегменті, функціональності чи регіоні, але мають менший масштаб або широту бачення порівняно з іншими учасниками |

Дослідження публікуються майже 20 років поспіль. За 2024-2026 рр. були виявлені абсолютно нові тенденції. У дослідженні 2024 р. [1] розглядалося 13 постачальників, серед яких Salesforce, Microsoft, Oracle, SAP, HubSpot, Creatio, Pega,

Zoho, Vtiger та інші. Уже на цьому етапі Gartner відзначав активне впровадження AI-функцій у системи автоматизації продажів.

У 2025 р. склад ринку залишився близьким, однак акцент змістився від простої інтеграції генеративного AI до agentic AI – технологій, здатних виконувати послідовність дій у межах бізнес-процесу [2]. Gartner характеризує 2025 р. як період, коли постачальники CRM/SFA активізували розвиток генеративного та агентного штучного інтелекту.

Особливо показовим є дослідження 2026 р., де категорія отримала назву CRM Sales Platforms [3]. У ньому Gartner оцінює 13 постачальників: BUSINESSNEXT, Creatio, HubSpot, Microsoft, monday.com, Neocrm, Oracle, Pega, Salesforce, SAP, SugarAI, Vtiger та Zoho. Таким чином, сама зміна назви категорії демонструє розширення розуміння CRM: від автоматизації роботи торгового персоналу до комплексної платформи управління процесами продажів та взаємодією з клієнтами.

Показовим є розвиток у CRM центрів взаємодії з клієнтамиr. У дослідженні Gartner 2025 р. до нього входять Microsoft, Oracle, Salesforce, ServiceNow, Zendesk, SAP, Pegasystems, Freshworks, Creatio, eGain та Zoho. Gartner визначає цей сегмент як уніфіковані AI-доповнені рішення, що забезпечують оркестрацію взаємодії з клієнтами та сервісних процесів.

Отже, CRM дедалі більше виходить за межі класичної автоматизації продажів та перетворюється на екосистеми CRM, до яких входять обслуговування клієнтів, автоматизація маркетингу, платформи даних про клієнтів, цифрова комерція та інші компоненти клієнтського досвіду. Сам Gartner у 2025 р. виділяв ці напрямки як взаємопов'язані CRM-ринки.

Особливо показовою є стратегія Salesforce, яка послідовно зміщує акцент від класичної CRM-платформи до екосистеми, що поєднує CRM, дані, автоматизацію та AI-агентів.

Аналіз досліджень Gartner 2024–2026 рр. дозволяє виділити такі основні тенденції:

1. Перехід від CRM як системи обліку до CRM як системи дії, яка не лише зберігає інформацію про клієнта, а й аналізує ситуацію, пропонує наступні дії та може автоматично

виконувати окремі етапи процесу продажів або обслуговування.

2. Перехід від generative AI до agentic AI. Перші AI-функції CRM переважно генерували тексти, резюме та рекомендації, Сучасні рішення орієнтуються на AI-агентів, які можуть виконувати послідовності операцій у межах заданого процесу. що відзначається Gartner одним із ключових факторів трансформації CRM.

3. Об'єднання клієнтських даних: CRM дедалі тісніше інтегрується з Customer Data Platforms (CDP), які перетворилися на стратегічну корпоративну платформу даних. У 2026 р. Gartner характеризував ринок CDP як такий, що розвивається у напрямках platformization та agentification.

4. Конвергенція: CRM інтегрується з ERP та іншими корпоративними системами маркетингу, електронної комерції, контакт-центрами, аналітичними платформами й комунікаціями, що формує єдиний цифровий контур роботи з клієнтом.

5. Композиційність та low-code/no-code. Платформи дедалі більше орієнтуються на створення та модифікацію прикладних компонентів без традиційного програмування. Це дозволяє адаптувати CRM під специфічні бізнес-процеси та швидше інтегрувати AI-функції.

6. Персоналізація в реальному часі: CRM переходить від сегментації клієнтів на основі накопиченої історії до динамічного визначення потреб, намірів і наступної оптимальної дії під час конкретної взаємодії.

7. Зміщення акценту з функціональності на результат, коли важливішими стають не лише кількість функцій CRM, а здатність платформи забезпечувати конкретний бізнес-результат: скорочення часу роботи менеджера, підвищення продуктивності, автоматизацію обслуговування, покращення прогнозування та персоналізацію взаємодії.

Дослідження Gartner Magic Quadrant 2024–2026 рр. демонструють якісну трансформацію ринку CRM. Основним напрямом розвитку стає перехід від автоматизації окремих операцій до інтелектуальної оркестрації бізнес-процесів. Зміна у 2026 р. назви категорії з Sales Force Automation Platforms на CRM Sales Platforms є показовою ознакою розширення функціонального призначення сучасних CRM-рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Gartner Magic Quadrant for Sales Force Automation Platforms. 25 August 2024. *Gartner.* URL: https://www.gartner.com/en/documents/5695419 (дата звернення: 18.09.2026).
2. Gartner Magic Quadrant Abstract. 21 July 2025. *Gartner*. URL: https://www.gartner.com/en/documents/6747034 (дата звернення: 18.09.2026).
3. Critical Capabilities for CRM Sales Platforms. 10 August 2026. *Gartner*. URL: https://www.gartner.com/en/documents/8243193 (дата звернення: 18.09.2026).
4. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. URL: https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2NN3EDMQ&ct=260701&st=sb (дата звернеення: 18.09.2026).

Р. Логоша, д.е.н., професор,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ

Сучасний етап розвитку агропродовольчого сектору характеризується фундаментальною трансформацією умов формування конкурентних переваг підприємств. Посилення глобальної конкуренції, нестабільність ринкової кон'юнктури, цифровізація економічних відносин, зміна моделей споживчої поведінки, кліматичні та безпекові ризики, ускладнення ланцюгів створення вартості та поглиблення європейської інтеграції України зумовлюють необхідність перегляду традиційної парадигми маркетингового управління. За таких умов стратегічний маркетинг набуває значення не окремої функціональної підсистеми підприємства, а інтегрованої концепції його ринково орієнтованого розвитку.

Специфіка агропродовольчого сектору посилює значення стратегічного підходу. Сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних чинників, обмежені строки зберігання

окремих видів продукції, просторова розосередженість виробництва, значна роль логістики, цінова волатильність і неоднорідність каналів реалізації створюють систему взаємопов'язаних ризиків. Відповідно, маркетингові рішення мають прийматися не лише з позицій поточної ринкової результативності, а й з урахуванням довгострокової конкурентоспроможності, стійкості бізнес-моделі та здатності підприємства адаптуватися до структурних змін ринку.

У цьому контексті стратегічний маркетинг підприємства агропродовольчого сектору доцільно трактувати як інтегровану систему дослідження й прогнозування ринкового середовища, формування довгострокових маркетингових цілей, визначення цільових ринків, створення споживчої цінності та розвитку стратегічних конкурентних переваг, що забезпечує узгодження ринкових можливостей із ресурсами та динамічними спроможностями підприємства.

Еволюція стратегічного маркетингу засвідчує поступовий перехід від товарно-збутової та конкурентної орієнтації до концепцій ринкової орієнтації, маркетингу взаємовідносин, ціннісного маркетингу, сталого розвитку, цифрового та data-driven маркетингу. Принципова відмінність сучасної парадигми полягає у тому, що джерелом конкурентної переваги стає не окремий маркетинговий інструмент, а спроможність підприємства швидше за конкурентів ідентифікувати зміни ринку, трансформувати інформацію у стратегічні рішення та перебудовувати власну систему створення цінності [1].

Відповідно, концептуальну основу стратегічного маркетингу аграрних підприємств доцільно формувати на синтезі кількох взаємодоповнюючих підходів. Ринково орієнтований підхід визначає пріоритет потреб споживачів та систематичного моніторингу конкурентного середовища. Ресурсний підхід акцентує увагу на унікальних матеріальних і нематеріальних ресурсах підприємства. Концепція динамічних спроможностей зміщує акцент на здатність своєчасно виявляти ринкові можливості, використовувати їх та здійснювати реконфігурацію ресурсів відповідно до змін середовища. Ціннісний підхід передбачає формування пропозиції, здатної створювати економічну цінність одночасно для споживача,

підприємства та інших учасників агропродовольчого ланцюга.

Важливим напрямом трансформації стратегічного маркетингу є перехід від лінійної до екосистемної логіки створення цінності. Конкурентоспроможність аграрного підприємства дедалі більше залежить не лише від ефективності власного виробництва, а й від якості взаємодії з постачальниками, переробними підприємствами, логістичними операторами, торговельними мережами, цифровими платформами та кінцевими споживачами, що обумовлює розвиток партнерського маркетингу, вертикальної координації та довгострокових моделей взаємодії учасників ланцюга створення вартості [2].

Другим системним напрямом є цифровізація стратегічного маркетингу. CRM- і ERP-системи, електронна комерція, цифрові платформи, BI-аналітика, великі дані та технології штучного інтелекту істотно розширюють можливості маркетингової аналітики. Стратегічне значення цифровізації полягає не стільки в автоматизації окремих маркетингових операцій, скільки у формуванні нового інформаційно-аналітичного контуру прийняття рішень. Поєднання внутрішніх даних підприємства з інформацією про ринкову кон'юнктуру, поведінку споживачів, ціни, конкурентів і канали реалізації створює передумови для переходу від ретроспективного аналізу до прогнозного та сценарного маркетингового управління [3].

У перспективі особливого значення набуватиме використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, сегментації споживачів, аналізу ринкових сигналів, моделювання цін, персоналізації комунікацій та сценарного оцінювання стратегічних альтернатив. Водночас технологічне ускладнення маркетингових систем підвищує значення якості даних, цифрових компетентностей, інформаційної безпеки та управлінської відповідальності за використання алгоритмічних рекомендацій.

Третім напрямом виступає інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічний маркетинг. Екологічність виробництва, ресурсоефективність, скорочення втрат, циркулярність, простежуваність походження продукції та соціальна відповідальність поступово перетворюються з додаткових характеристик продукту на чинники його ринкового

позиціонування. Для аграрник підприємств це означає необхідність інтегрувати економічні, екологічні та соціальні параметри у процес формування ціннісної пропозиції та стратегічного позиціонування [4].

Четвертий напрям пов'язаний із євроінтеграційною адаптацією маркетингових стратегій. Поглиблення інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС створює для аграрник підприємств як додаткові ринкові можливості, так і нові конкурентні та інституційні вимоги. Якість і безпечність продукції, простежуваність, стандартизація, сертифікація, екологічні характеристики та стабільність поставок стають складовими маркетингової конкурентоспроможності. Отже, євроінтеграційна готовність має бути включена до системи стратегічної маркетингової діагностики підприємства.

Окремої уваги потребує резильєнтність маркетингових стратегій. Досвід функціонування агропродовольчого сектору в умовах масштабних зовнішніх шоків свідчить, що оптимізація виключно за критерієм економічної ефективності може формувати надмірну залежність від окремих ринків, клієнтів, каналів реалізації або логістичних маршрутів. Тому стратегічний маркетинг має враховувати диверсифікацію збуту, альтернативність каналів, гнучкість контрактних відносин, сценарне планування та можливість швидкої реконфігурації маркетингової системи.

Принциповою характеристикою запропонованої логіки є наявність постійного зворотного зв'язку. Стратегічний маркетинг перестає бути періодичним процесом розроблення довгострокового плану і трансформується у безперервний адаптивний цикл, у якому нові ринкові дані можуть бути підставою для перегляду сегментів, ціннісної пропозиції, каналів взаємодії та стратегічних пріоритетів.

Таким чином, розвиток стратегічного маркетингу підприємств агропродовольчого сектору відбувається у напрямі переходу від функціональної до інтегрованої, від реактивної до проактивної, від лінійної до екосистемної та від відносно статичної до адаптивної моделі маркетингового управління. Концептуальним ядром такої моделі є здатність підприємства інтегрувати ринкові знання, цифрові технології, ресурси,

партнерські взаємодії та динамічні спроможності у процес довгострокового створення цінності.

**Список використаних джерел:**

1. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С. 12–18. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2

2. Бричко А. М. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2

3. Петренко О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127

4. Логоша Р.В., Кулакевич А.В. Інституціональне середовище функціонування маркетингового менеджменту аграрних підприємств у контексті європейської інтеграції. *Наукові інновації та передові технології.* 2026. № 2 (54). С. 3616–3638. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3616-3638

В. Малтиз, к.е.н., доцент,
*Запорізький національний університет,*
*м. Запоріжжя, Україна*

## ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Сучасний ринок агропродовольчої сфери в Україні функціонує в умовах високої невизначеності, інфляційних процесів та зниження реальних доходів населення. Зазначені чинники суттєво змінюють поведінку споживачів, змушуючи їх оптимізувати власні бюджети та переорієнтовуватися на дешевші товарні категорії. Для сучасного підприємства традиційні підходи до управління асортиментом втрачають ефективність. Постає гостра потреба в удосконаленні маркетингової діяльності на

основі гнучкого асортиментного портфеля, адаптивного ціноутворення та чіткого позиціонування продукції.

Для аналізу структурно-динамічних змін в асортиментному портфелі досліджено підприємство ТМ «Козацька ферма» було проаналізовано обсяги реалізації ключових категорій ковбасних виробів за період 2023-2025 років. Вказаний період охоплює етап активної адаптації ринку, коли спостерігалося пікове зростання натуральних обсягів продажів більшості асортиментних позицій (загальний обсяг реалізації досяг 97,7 тис. кг), та наступний період 2025 року, що характеризувався корекцією та зниженням фізичних обсягів реалізації на 34,2%. Водночас компенсаційний ефект від підвищення середньозваженої ціни реалізації (з приблизно 164 грн/кг до близько 229 грн/кг) дозволив стримати падіння валової виручки підприємства на рівні лише 8,3%, що підтверджує критичне значення цінової адаптації.

Аналіз обсягів реалізації продукції товарної категорії «Варені ковбаси» за 2023-2025 рр. свідчить про наявність виражених структурних зрушень. Якщо 2024 рік став піковим за натуральними обсягами реалізації (97,7 тис. кг), то у 2025 році відбулося падіння фізичних продажів на 34,2% (до 64,2 тис. кг).

Однак загальна виручка підприємства у 2025 році знизилася лише на 8,3% (склавши 14,73 млн грн проти 16,07 млн грн у 2024 р.). Це пояснюється компенсаційним ефектом від агресивного підвищення середньореалізаційної ціни за кілограм у флагманських позиціях (з 164 грн/кг до майже 229 грн/кг) [1].

Загальна сукупна виручка досліджуваної групи за 3 роки склала 43,14 млн грн (обсяг-244,17 тис. кг). На основі розрахунку часток окремих номенклатурних позицій встановлено високу концентрацію продажів (принцип Парето): товари-лідери (>10% виручки кожен): «Молочна» (19,37%), «Докторська варена» (18,96%), «П/А Молочна» (12,77%), «П/А Лікарська» (11,20%). Сумарно ці чотири позиції формують 62,3% усієї виручки категорії; товари середньої значущості (3-10% виручки): «Любительська свиняча», «Русанівська», «Фірмова», «Столична», «П/А Любительська», «П/А Русанівська» (сумарна частка-32,9%); низькооборотні позиції (<1% виручки): понад 10 найменувань, які забезпечують разом

лише 3,4% доходу.

За даними внутрішньої звітності ТМ «Козацька ферма» був проведений комплексний ABC/XYZ-аналіз та дослідження матричного позиціонування асортименту.

Розподіл асортиментного портфеля підприємства за класичною матрицею BCG дав такі результати:

1. «Дойні корови», до яких відносимо «Докторська варена» та «Молочна», що забезпечують основний грошовий потік, який компенсує зниження натуральних обсягів. Рекомендовано стратегію утримання позицій та збереження лояльності споживачів без надмірних інвестицій.

2. «Зірки», такі товари як «П/А Молочна» та «П/А Лікарська», продукти з високою часткою ринку та відносно стабільним попитом. Потребують пріоритетного захисту ринкової частки.

3. «Важкі діти», це ковбаса «Ніжна» (зростання продажів у 3 рази за 2025 р.) та «Філейна» (зростання у 7 разів), які демонструють стрімке зростання попиту завдяки доступній ціні. Потребують інвестицій у дистрибуцію та розширення присутності на полицях.

4. «Собаки», це ковбаса «Любительська свиняча», «Фірмова», «П/А Любительська», які зазнали критичного падіння обсягів (у 2-3 рази) через невдалу цінову політику, рекомендовано для цих товарів провести репозиціонування або елімінацію (виведення з виробництва).

Аналіз середніх цін реалізації показав, що у 2025 році відбулася деформація цінових сегментів. Через цінові коригування традиційний мідл-сегмент (середній клас) суттєво скоротився: товари першого сорту («Фірмова», «Любительська») за ціною (приблизно 238-247 грн/кг) наблизилися до вищого сорту (Преміум).

Дослідження показало, що вищеописані результати привели до чіткої поляризацію споживчого попиту: консервативний сегмент (чутливий до бренду): зберіг лояльність до флагманів «Докторська» та «Молочна», незважаючи на їх подорожчання на приблизно 48-50%, що дозволило зберегти виручку. Раціональний сегмент (ціново-чутливий): масово відмовився від позицій середнього цінового сегмента на користь позицій

економ-класу – «Ніжна» (99 грн/кг), «Філейна» (87 грн/кг), «з шинкою» (87 грн/кг).

Отже, виявлена поляризація споживчої поведінки свідчить про поступове «вимивання» середнього цінового сегмента та вимагає від підприємства адаптації маркетингової політики через двовекторний підхід, для консервативної аудиторії необхідно підтримувати високу якість і впізнаваність брендів-флагманів («Докторська», «Молочна»), оскільки висока лояльність споживачів дозволяє зберігати фінансові показники навіть за умов вимушеного підвищення цін. Щоб задовольнити попит ціново-чутливої групи споживачів доцільно розширювати дистрибуцію та оптимізувати виробництво позицій економ-класу («Ніжна», «Філейна», «з шинкою»), що дозволить компенсувати падіння фізичних обсягів реалізації у вищому сегменті за рахунок високого обороту доступної продукції. Також дослідження довело, що асортиментні позиції середньої цінової категорії потребують термінової реструктуризації, щоб уникнути їх остаточної збитковості та втрати ринкових позицій.

**Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт ТМ «Козацька ферма».: URL: https://kozatskaferma.com/ (дата звернення: 16.09.2026).

С. Нікітченко, к.е.н., доцент,
С. Захаров, магістрант,
*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна*

## ВПЛИВ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ НА ВИБІР ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах воєнної економіки споживчий вибір в Україні зазнає суттєвої трансформації. Якщо в умовах стабільного ринкового середовища рішення про придбання товарів і послуг переважно визначається співвідношенням ціни, якості, функціональних характеристик та іміджу бренду, то в умовах

війни до цієї системи додаються безпекові, соціальні, патріотичні та ситуативні чинники. Споживач змушений оцінювати не лише корисність товару, а й можливість його фактичного придбання, доступність у конкретній території, надійність постачання, походження продукції та відповідність власним ціннісним орієнтирам.

Теоретичною основою дослідження споживчої поведінки є положення про те, що рішення покупця формується під впливом комплексу економічних, психологічних, соціальних та культурних чинників. Нєізвєстна та Скринько [5] розглядають поведінку споживача як важливу складову маркетингової стратегії підприємства, наголошуючи на необхідності врахування мотивації та особливостей прийняття споживчих рішень. Ціннісний підхід розширює таке розуміння, оскільки передбачає оцінювання не лише функціональної корисності товару, а й відповідності його придбання особистим і суспільним цінностям.

В українських умовах повномасштабної війни структура таких цінностей істотно змінилася. Длугопольський та Біловус [2], досліджуючи детермінанти поведінки покупців на споживчому ринку України, виокремлюють серед визначальних чинників інфляційні очікування, економічні настрої та оцінювання поточного економічного становища. Автори наголошують на трансформації споживчих пріоритетів під впливом воєнних дій, що безпосередньо впливає на функціонування споживчого ринку.

Водночас війна створює специфічну ситуацію, коли навіть низька номінальна ціна не гарантує споживачеві економічної доступності товару. В Україні необхідно розрізняти поняття низької ціни та низької вартості споживання. Якщо придбання дешевого товару потребує тривалого переміщення, додаткових транспортних витрат, очікування доставки або супроводжується ризиком відсутності товару в майбутньому, його фактична споживча цінність може бути нижчою за дорожчий, але доступний та надійний аналог. Таким чином, в умовах війни формується комплексна категорія «цінність доступності».

Важливим чинником є обмеження просторової мобільності населення. Повітряні тривоги, загрози ракетних і дронових атак,

пошкодження транспортної інфраструктури, обмеження роботи окремих підприємств та логістичні труднощі зменшують можливості споживача порівнювати альтернативні пропозиції. Відповідно, вибір товару часто відбувається не серед усіх потенційно доступних пропозицій ринку, а серед тих, які реально можна отримати в конкретний момент і в конкретному місці. Дослідження Кутліної та Герлян [4] також засвідчує суттєві зміни поведінки українських споживачів під час війни та необхідність адаптації маркетингової діяльності до нових умов.

Додатковим фактором трансформації споживчої поведінки є руйнування та пошкодження виробничої, складської і торговельної інфраструктури внаслідок російської агресії. Українські дослідження збитків фіксують втрати підприємств, активів, складської та торговельної інфраструктури. Сучасна система фіксації воєнних збитків також передбачає окремі категорії щодо пошкодження, знищення або втрати активів бізнесу. Це означає, що проблема фізичної доступності товарів має не лише економічний, а й безпековий характер.

Знищення продукції та товарних запасів на складах порушує традиційну логіку споживчого вибору. У мирний час покупець може відкласти придбання або замінити товар іншим брендом. За умов воєнного дефіциту така можливість може бути відсутньою. Тому критерій «наявність товару зараз» набуває більшого значення. У результаті формується поведінкова модель, за якої споживач готовий придбати доступний і перевірений товар навіть за умови певної цінової переплати, якщо це зменшує ризик майбутньої відсутності необхідної продукції.

Висока інфляція додатково посилює цю тенденцію. За даними Державної служби статистики України, у червні 2026 р. індекс споживчих цін до грудня 2025 р. становив 105,3 %, а продукти харчування та безалкогольні напої також продемонстрували зростання цін [6]. Особливо показовою є неоднорідність зміни вартості окремих товарних груп, що змушує споживача постійно переглядати структуру власного споживання.

Отже, український споживач опиняється у ситуації, коли низька ціна сама по собі перестає бути достатньою конкурентною перевагою. Значення має реальна купівельна спроможність, прогнозованість ціни, доступність товару,

надійність продавця та можливість отримати необхідну продукцію без додаткових ризиків. Це дає підстави розглядати споживчу цінність як багатовимірну категорію, яка в умовах війни охоплює щонайменше економічну, функціональну, безпекову, соціальну та часову складові.

Окремого значення набуває цінність підтримки українського виробника. Купівля вітчизняної продукції в умовах війни може сприйматися споживачем не лише як задоволення власної потреби, а й як форма підтримки національної економіки, збереження робочих місць та функціонування підприємств. У цьому контексті ціннісноорієнтований маркетинг передбачає формування пропозиції, яка відповідає не тільки індивідуальним потребам споживача, а й ширшим суспільним очікуванням. Бурліцька та Голда [1] підкреслюють значення формування ціннісноорієнтованого маркетингу та створення цінності у взаємодії підприємства і споживача.

Особливої актуальності набуває цифровізація споживчого вибору. За умов обмеженої мобільності онлайн-торгівля, цифрові каталоги, мобільні додатки, соціальні мережі та дистанційні сервіси дозволяють частково компенсувати територіальні обмеження. Жук і Павелко [3] доводять, що війна та економічна нестабільність впливають на поведінку покупців інтернет-магазинів України, змінюючи потреби споживачів та підходи підприємств до маркетингової діяльності.

Узагальнюючи, можна визначити основні ціннісні орієнтири, які впливають на вибір товарів і послуг українського споживача в умовах війни: безпека, доступність, економічна доцільність, надійність, довіра, якість, локальність, підтримка українського виробника, економія часу та цифрова доступність. Їх взаємодія формує нову модель споживчої поведінки, яку доцільно визначити як безпеково-ціннісну модель споживчого вибору.

Для підприємств це означає необхідність переходу від традиційного управління попитом до комплексного управління споживчою цінністю. Конкурентоспроможність товару або послуги дедалі більше визначатиметься здатністю підприємства гарантувати стабільність постачання, доступність, прозорість комунікацій, прийнятне співвідношення ціни та якості, цифрову зручність і відповідність суспільним цінностям. Саме така модель

може забезпечити стійкість підприємств і довгострокову довіру споживачів в умовах воєнної та повоєнної економіки України.

**Список використаних джерел:**

1. Бурліцька, О. П., & Голда, Н. М. (2021). Теоретичні основи стратегії ціннісноорієнтованого маркетингу. *Nauka i studia, 1*(216), 15–21.

2. Длугопольський, О. В., & Біловус, Н. І. (2024). Детермінанти поведінки покупців на споживчому ринку України в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability, 1*, 32–42.

3. Жук, А., & Павелко, Є. (2024). Дослідження впливу глобальних катастроф на поведінку покупця інтернет-магазинів України. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості, 2*(28), 52–62.

4. Кутліна, І. Ю., & Герлян, Я. С. (2023). Окремі аспекти поведінки споживача в Україні під час війни. *Вісник Університету «Україна», 8*(35).

5. Нєізвєстна, О. В., & Скринько, Н. В. (2016). *Теорія споживчої поведінки в трактуванні маркетингу*. Харків: ПП «Технологічний центр». https://doi.org/10.15587/978-617-7319-04-6

6. Державна служба статистики України. (2026). *Індекси споживчих цін на окремі групи товарів та послуг у 2026 році*. https://www.ukrstat.gov.ua/

В. Пилипенко, аспірант,
*Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, м. Черкаси, Україна*

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПРОВІДНИХ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

Цифровізація банківського сектору зумовлює необхідність удосконалення менеджменту маркетингової діяльності та пошуку ефективних інструментів взаємодії з клієнтами. Для банківської установи цифровий маркетинг стає не лише засобом просування банківських продуктів і послуг, а й важливим елементом управління клієнтськими відносинами, формуванням

цифрової присутності та забезпеченням результативності маркетингових інвестицій. У зв'язку з цим особливого значення набуває оцінка ефективності управління цифровими маркетинговими інструментами.

Оцінювання результативності цифрового маркетингу доцільно здійснювати за системою показників, які дають змогу визначити як фінансову віддачу маркетингових витрат, так і комунікаційний ефект цифрової діяльності. Зокрема, використання показників ROMI (Return on Marketing Investment) та EMV (Earned Media Value) дозволяє комплексно оцінити результати маркетингового менеджменту банківських установ, визначити динаміку ефективності використання маркетингових ресурсів та результативність цифрових комунікацій. Саме тому аналіз зазначених показників є важливим для визначення напрямів удосконалення менеджменту цифрового маркетингу банків [1-2].

Одним із найбільш доцільних показників для такого оцінювання є ROMI, який характеризує результативність маркетингових інвестицій та дозволяє визначити, наскільки отриманий маркетинговий ефект перевищує понесені витрати. Використання цього показника у порівняльному аналізі дає змогу оцінити не абсолютний масштаб маркетингової діяльності банку, а саме ефективність використання маркетингових ресурсів.

Для комплекснішої оцінки доцільно також використовувати EMV, який характеризує вартісний еквівалент органічного інформаційного охоплення та дозволяє оцінити додатковий комунікаційний ефект, отриманий без прямої оплати відповідного рекламного розміщення. Поєднання ROMI та EMV дає можливість розглядати результативність цифрового маркетингу не лише з позиції безпосередньої фінансової віддачі, а й з урахуванням сформованого інформаційного та комунікаційного ефекту.

За наведеними даними табл. 1 спостерігається суттєва зміна співвідношення ефективності маркетингових інвестицій між банками. Якщо у 2023 році беззаперечним лідером за ROMI був АТ КБ «ПриватБанк», то протягом наступних років його перевага поступово скорочувалася. Значення показника знизилося з 41,0 до 23,3, тобто на 17,7 в.п., або приблизно на 43,2%. Попри це, банк залишився одним із найбільш ефективних учасників вибірки.

*Таблиця 1*

**Динаміка ROMI досліджуваних банків у 2023-2025 роках**

| Банк | 2023 | 2024 | 2025 | Зміна 2025/2023 |
|---|---|---|---|---|
| АТ КБ «ПриватБанк» | 41,0 | 39,10 | 23,30 | **-17,70** |
| АТ «Ощадбанк» | 8,50 | 20,20 | 20,10 | **+11,60** |
| АТ «ПУМБ» | 12,20 | 8,90 | 15,10 | **+2,90** |
| АТ «Райффайзен Банк» | 10,90 | 7,60 | 16,90 | **+6,00** |
| АТ «Універсал Банк» (III квартали) | 3,70 | 6,40 | 13,30 | **+9,60** |

*Джерело: розраховано автором на даних.* [3-7]

Протилежну тенденцію демонструє Ощадбанк. За два роки його ROMI збільшився з 8,5 до 20,1, тобто більш ніж у 2,3 рази. Особливо суттєве зростання відбулося у 2024 році, коли показник збільшився до 20,2. Це свідчить про істотне підвищення результативності маркетингових інвестицій та поступове скорочення розриву з лідерами.

АТ «ПУМБ» характеризується більш нестабільною динамікою. Після зниження ROMI у 2024 році з 12,2 до 8,9 у 2025 році відбулося відновлення показника до 15,1. У результаті порівняно з 2023 роком ефективність маркетингових інвестицій зросла на 23,8%. Така динаміка може свідчити про адаптацію маркетингових інструментів банку та підвищення їх результативності після періоду зниження.

Найбільш виражене відносне зростання демонструє АТ «Універсал Банк». Його ROMI зріс з 3,7 у 2023 році до 13,3 у 2025 році, тобто приблизно у 3,6 рази. При цьому навіть після такого зростання показник залишається нижчим за результати АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк» та АТ «Райффайзен Банк». Водночас динаміка свідчить про поступове підвищення віддачі від маркетингових інвестицій.

АТ «Райффайзен Банк» також продемонстрував позитивну

довгострокову динаміку: після зниження ROMI у 2024 році до 7,6 показник у 2025 році зріс до 16,9. У порівнянні з 2023 роком це відповідає збільшенню приблизно на 55,0%. Таким чином, у 2025 році банк перевищив рівень 2023 року та суттєво скоротив відставання від банків-лідерів.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що 2025 рік характеризується поступовим вирівнюванням показників ROMI між досліджуваними банками. АТ КБ «ПриватБанк» зберігає найвище значення, однак його перевага вже не є настільки значною, як у 2023 році. Натомість АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «ПУМБ» та АТ «Універсал Банк» продемонстрували позитивну динаміку у довгостроковому періоді. Це може свідчити про посилення уваги банків до оптимізації маркетингових бюджетів, цифрових каналів залучення клієнтів та підвищення адресності маркетингових комунікацій.

Для доповнення оцінки фінансової результативності розглянемо динаміку EMV. На відміну від ROMI, цей показник дає змогу оцінити комунікаційну цінність отриманого органічного охоплення та додатковий ефект від присутності банку в інформаційному середовищі (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Динаміка EMV досліджуваних банків у 2023-2025 роках**

| Банк | 2023 | 2024 | 2025 | Зміна 2025/2023 |
|---|---|---|---|---|
| АТ КБ «ПриватБанк» | 0,73 | 1,15 | 0,92 | **+0,19** |
| АТ «Ощадбанк» | 0,63 | 1,4 | 1,1 | **+0,47** |
| АТ «ПУМБ» | 0,64 | 1,05 | 1,2 | **+0,56** |
| АТ «Райффайзен Банк» | 0,66 | 0,95 | 1,3 | **+0,64** |
| АТ «Універсал Банк» (III квартали) | 0,74 | 1,8 | 1,5 | **+0,76** |

*Джерело: розраховано автором на даних.* [3-7]

Згідно табл. 2 динаміка EMV демонструє дещо іншу картину порівняно з ROMI. Усі досліджувані банки у 2025 році мали вищі значення EMV, ніж у 2023 році, що свідчить про загальне посилення комунікаційної присутності банків у цифровому середовищі.

Найбільше абсолютне зростання EMV спостерігається в АТ «Універсал Банк» – на 0,76, а також у АТ «Райффайзен Банк» – на 0,64 та АТ «ПУМБ» – на 0,56. Це свідчить про посилення органічного інформаційного ефекту цифрових комунікацій цих банків.

Особливо показовим є співвідношення результатів АТ «Універсал Банку» та його ROMI. Одночасне зростання обох показників свідчить про те, що підвищення маркетингової результативності супроводжувалося посиленням комунікаційного ефекту. Для банку це створює передумови для формування більш стійкої цифрової взаємодії з клієнтами.

АТ «ПУМБ та АТ «Райффайзен Банк» також демонструють позитивну динаміку обох показників у довгостроковому періоді. Це є позитивним сигналом, оскільки свідчить не лише про зростання фінансової віддачі маркетингових інвестицій, а й про збільшення інформаційної цінності цифрових комунікацій.

Водночас АТ КБ «ПриватБанк» має іншу динаміку: незважаючи на найвищий ROMI у 2025 році, його EMV зменшився порівняно з 2024 роком. Це свідчить про те, що висока фінансова ефективність маркетингу не обов’язково супроводжується пропорційним зростанням органічного інформаційного ефекту.

Отже, спільний аналіз ROMI та EMV дозволяє зробити висновок, що ефективність цифрового маркетингу банків має комплексний характер. Одні банки демонструють перевагу за безпосередньою фінансовою віддачею маркетингових інвестицій, інші – за здатністю генерувати органічний комунікаційний ефект. Найбільш перспективною є ситуація, коли зростання ROMI супроводжується одночасним збільшенням EMV, оскільки це свідчить про поєднання економічної та комунікаційної результативності маркетингової діяльності.

**Список використаних джерел:**

1. Шпак, Н. О., Грабович, І. В. (2025). Оцінювання ефективності та вибору стратегії розвитку цифрового маркетингу підприємства. *Бізнес Інформ*, (10), 466-476.
2. Янковець, Т. (2022). Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*, (5), 93-112.
3. АТ КБ «ПриватБанк». *Офіційне інтернет-представництво АТ КБ «ПриватБанк»*. https://privatbank.ua/.
4. АТ «Ощадбанк». *Офіційне інтернет-представництво АТ «Ощадбанк»*. https://www.oschadbank.ua/.
5. АТ «ПУМБ». *Офіційне інтернет-представництво АТ «ПУМБ»*. https://www.pumb.ua/
6. АТ «Райффайзен Банк». *Офіційне інтернет-представництво АТ «Райффайзен Банк»*. https://raiffeisen.ua/.
7. АТ «Універсал Банк». *Офіційне інтернет-представництво АТ «Універсал Банк»*. https://www.universalbank.com.ua/.

А. Поляк, магістр,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток аграрних підприємств відбувається в умовах технологічної трансформації, ресурсних обмежень, цифровізації, посилення конкуренції та необхідності забезпечення стійкості виробництва. За таких умов інновації набувають стратегічного значення, оскільки їх впровадження сприяє підвищенню продуктивності, ресурсоефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Специфіка інноваційного розвитку аграрних підприємств визначається сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних чинників, територіальною розосередженістю ресурсів, значною капіталомісткістю технологічної модернізації та тривалістю окупності окремих інноваційних проєктів. Водночас перспективними напрямами є

автоматизація виробництва, точне землеробство, цифровий моніторинг, ресурсозберігаючі технології, сучасні логістичні рішення та цифровізація управлінських процесів.

Механізм управління інноваційним розвитком аграрного підприємства пропонується трактувати як систему взаємопов'язаних цілей, принципів, функцій, методів, інструментів, ресурсів та організаційно-економічних важелів, що забезпечують ідентифікацію інноваційних можливостей, відбір, ресурсне забезпечення, реалізацію та оцінювання результативності інновацій. Його цільовою орієнтацією має бути не максимізація кількості нововведень, а формування стійкої здатності підприємства генерувати, адаптувати, впроваджувати та масштабувати економічно обґрунтовані інноваційні рішення [1].

Функціонування такого механізму має ґрунтуватися на принципах стратегічної спрямованості, системності, адаптивності, економічної обґрунтованості, ресурсної збалансованості, селективності, партнерства, цифрової інтегрованості та контрольованості результатів. Особливого значення набуває селективність інноваційної діяльності: підприємство має формувати портфель інновацій відповідно до стратегічних пріоритетів, наявного потенціалу, очікуваного ефекту та допустимого рівня ризику.

Формування механізму управління інноваційним розвитком доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі проводиться стратегічна діагностика, що передбачає оцінювання технологічного рівня виробництва, стану основних засобів, продуктивності ресурсів, цифрової зрілості, кадрових компетентностей, фінансових можливостей та конкурентної позиції підприємства. Результатом має стати визначення технологічних розривів та потенційних точок інноваційного зростання.

Другий етап передбачає формування сукупності інноваційних альтернатив, до якої можуть входити технологічні, продуктові, процесні, організаційні, маркетингові, цифрові та екологічні інновації. Такий підхід дозволяє уникнути ототожнення інноваційного розвитку виключно з оновленням техніки та орієнтує підприємство на комплексну трансформацію бізнес-процесів [2].

На третьому етапі здійснюється відбір пріоритетних інноваційних рішень. Використання лише показників

прибутковості або строку окупності є недостатнім, оскільки результат інновації може проявлятися у підвищенні продуктивності, якості продукції, ресурсозбереженні, скороченні ризиків, розширенні ринків або формуванні нових конкурентних переваг. Тому пропонується здійснювати багатокритеріальне оцінювання за системою «економічна ефективність – стратегічна відповідність – ресурсна реалізованість – інноваційність – ризик – екологічний ефект – масштабованість».

Наступний етап пов'язаний із формуванням портфеля інновацій та його ресурсним забезпеченням. Інноваційні проєкти доцільно диференціювати на оперативні, стратегічні та трансформаційні. Оперативні спрямовуються переважно на усунення вузьких місць і скорочення витрат; стратегічні – на формування довгострокових конкурентних переваг; трансформаційні – на суттєву зміну технологій, ринкової поведінки або бізнес-моделі підприємства. Портфельний підхід дозволяє збалансувати очікуваний ефект, ризик, потребу в ресурсах та часовий горизонт інноваційної діяльності [3].

Реалізація інновацій потребує відповідного організаційного забезпечення. Технологічно перспективний проєкт може не забезпечити очікуваного результату через дефіцит компетентностей персоналу, недостатність фінансових ресурсів, опір організаційним змінам або слабку інтеграцію нової технології з існуючими бізнес-процесами. Тому впровадження інновацій має супроводжуватися визначенням відповідальності, розвитком компетентностей персоналу, бюджетуванням, регламентуванням процесів та контролем результатів.

Важливою складовою механізму є цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення. Інтеграція даних про виробництво, використання ресурсів, витрати, технічний стан обладнання, ціни, попит і логістику дозволяє перейти від фрагментарного аналізу до системного моніторингу інноваційної діяльності. Використання цифрових платформ, технологій точного землеробства, Big Data, IoT та штучного інтелекту розширює можливості оптимізації ресурсів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Результативність механізму доцільно оцінювати за комплексом економічних, технологічних, ринкових, екологічних

та організаційних показників.

Отже, механізм управління інноваційним розвитком аграрного підприємства доцільно формувати як відкриту адаптивну систему, що поєднує стратегічну діагностику → формування інноваційних альтернатив → багатокритеріальний відбір → портфельне планування → ресурсне забезпечення → реалізацію → оцінювання результатів → масштабування або коригування інновацій.

**Список використаних джерел:**

1. Куценко Б. В. Формування механізму інноваційного розвитку аграрних підприємств. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2. № 9. С. 510–516. DOI: https://doi.org/10.60022/2(9)-60S

2. Логоша Р.В. Інноваційні технології управління агробізнесом у контексті системного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №16. https://doi.org/10.5281/zenodo.17373090

3. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155

Я. Радіонова, к.е.н.,
*Полтавський державний аграрний університет,*
*Полтава, Україна*

## ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Розширення участі закладів вищої освіти в міжнародних програмах фінансування актуалізує питання формування інституційної спроможності до системного управління проєктами. Реалізація міжнародних ініціатив потребує координації команд, взаємодії з партнерами, фінансового планування, моніторингу результатів і звітування. Тому результативність проєктної діяльності залежить не лише від

компетентностей науковців, а й від організаційних механізмів супроводу всього проєктного циклу.

У науковій літературі управління дослідницькими проєктами у вищій освіті розглядається як поєднання академічних, адміністративних, фінансових і комунікаційних процесів [1]. Wedekind і Philbin обґрунтовують роль проєктного офісу в професійному супроводі міжнародних дослідницьких проєктів [2]. Водночас європейська рамка RM Comp визначає сім сфер компетентностей менеджерів досліджень і створює основу для системного професійного розвитку [3].

Мета дослідження – обґрунтувати організаційні механізми розвитку інституційної спроможності університету до управління міжнародними проєктами та запропонувати модель формування проєктних компетентностей на основі розподілу функцій і відповідальності.

Емпіричну основу становлять результати порівняльного аналізу Полтавського державного аграрного університету (ПДАУ) та португальської установи EIA – Ensino, Investigação e Administração, S.A., представлені в попередньому дослідженні автора [4]. До структури EIA належать, зокрема, Atlântica – Instituto Universitário та ESSATLA – Escola Superior de Saúde Atlântica. За результатами дослідження, протягом п’яти років у ПДАУ було реалізовано шість міжнародних проєктів, тоді як портфель EIA охоплював 31 міжнародний проєкт, розпочатий із 2020 року або продовжений у досліджуваний період. Проєктний супровід у португальському кейсі забезпечували три фахівці [4].

Ці дані характеризують відмінності в масштабах проєктної діяльності, але не доводять переваги певної організаційної моделі. Водночас вони актуалізують проблему системного розподілу відповідальності, професійного супроводу та збереження інституційного досвіду.

Інституційну спроможність університету до управління міжнародними проєктами в межах дослідження визначено як сукупність організаційних структур, компетентностей, процедур і ресурсів, необхідних для пошуку фінансування, підготовки заявок, реалізації проєктів, звітування та використання результатів.

На основі узагальнення наукових підходів і порівняльного аналізу автором запропоновано чотирикомпонентну модель розвитку проєктних компетентностей університету.

Організаційно-рольовий компонент передбачає розподіл функцій між учасниками проєктного циклу. Наукова команда відповідає за зміст і результати дослідження; проєктний офіс координує пошук конкурсів, підготовку заявок та адміністративний супровід; фінансові служби забезпечують бюджетну експертизу; керівництво університету узгоджує ініціативи зі стратегічними пріоритетами. Це забезпечує прозорість відповідальності без підміни наукової автономії адміністративними функціями.

Компетентнісний компонент охоплює розвиток навичок проєктного планування, підготовки заявок, бюджетування, управління ризиками, комунікації з партнерами, моніторингу та звітності. Орієнтиром для визначення потреб у навчанні може слугувати європейська рамка RM Comp [3].

Процесно-методичний компонент передбачає стандартизацію реєстрації проєктних ідей, оцінювання відповідності конкурсам, формування консорціумів, погодження заявок, перевірки бюджетів і збереження документації. Типові шаблони, контрольні переліки та внутрішній перегляд заявок сприятимуть послідовності управлінських процесів і зменшенню залежності від індивідуального досвіду працівників.

Компонент організаційного навчання спрямований на накопичення й передавання досвіду через аналіз результатів заявок, документування управлінських рішень, ведення бази проєктів і партнерів, бібліотеки заявок та звітів, а також проведення внутрішніх навчальних заходів.

Практичне впровадження моделі передбачає аудит наявних компетентностей і процедур, визначення відповідальних осіб, організацію навчання, стандартизацію процесів та оцінювання результатів. Для моніторингу запропоновано використовувати частку працівників із визначеними проєктними ролями, охоплення навчанням, частку проєктів із документованим розподілом відповідальності, дотримання внутрішніх строків і повноту збереження документації. Ці показники потребують визначення базових значень та апробації.

Отже, інституційна спроможність університету до управління міжнародними проєктами формується через узгодження організаційних ролей, розвиток компетентностей, стандартизацію процедур і накопичення досвіду. Науковий внесок дослідження полягає в обґрунтуванні чотирикомпонентної моделі, яка інтегрує ці складові в єдину систему. Модель може використовуватися для діагностики потреб університету та планування розвитку проєктного менеджменту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на її апробацію й уточнення показників оцінювання інституційної спроможності.

**Список використаних джерел**


1. Santos J. M. R. C. A., Varela C., Martínez-Galán E. A Framework for the Management of Research and Innovation Projects in Academic Settings. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/13603108.2021.1892613.
2. Wedekind G., Philbin S. P. Research and Grant Management: The Role of the Project Management Office (PMO) in a European Research Consortium Context. *Journal of Research Administration*. 2018. Vol. 49, No. 1. P. 43–62. URL: https://openresearch.lsbu.ac.uk/item/86v85.
3. European Commission. *Defining a European Competence Framework for Research Managers (RM Comp)*. 2025. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/324375ef-e3f8-4905-bea6-4cc734b08e16_en?filename=defining-european-competence-framework-rm-comp.pdf.
4. Radionova Y., Sotto-Mayor Machado D. Higher Education Management in the BANI Conditions: International Projects as a Tool of Institutional Sustainability (A Comparative Ukrainian-Portuguese Analysis). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Vol. 354, No. 3. P. 364–371. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-50.

В. Сербин, магістр,
*Вінницький національний аграрний університет,*
*м. Вінниця, Україна*

# ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація аграрного сектору змінює не лише технології виробництва, а й підходи до управління підприємствами. Використання хмарних сервісів, ERP- і CRM-систем, геоінформаційних технологій, Інтернету речей, Big Data та штучного інтелекту створює передумови для переходу від автоматизації окремих операцій до інтегрованого цифрового управління. Цифрові технології сприяють підвищенню продуктивності, ефективності використання ресурсів, стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Особливого значення цифровізація набуває в аграрному бізнесі, що зумовлено територіальною розосередженістю виробництва, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних чинників, необхідністю контролю значної кількості виробничих параметрів і оперативного управління ресурсами. Водночас використання окремих цифрових продуктів без їх інтеграції не формує повноцінної системи цифрового менеджменту. Ефективність цифрової трансформації визначається узгодженістю технологій із бізнес-процесами, якістю даних, цифровими компетентностями персоналу та готовністю системи управління до організаційних змін [1].

Цифровий менеджмент аграрного підприємства доцільно розглядати як систему управління, в якій дані набувають статусу стратегічного ресурсу, а цифрові технології забезпечують їх перетворення на інформаційну основу управлінських рішень. Відповідно, систему цифрового менеджменту пропонується визначати як інтегровану сукупність суб'єктів управління, цифрової інфраструктури, даних, програмно-аналітичних засобів, регламентів та організаційно-економічних інструментів, що забезпечують цифровий супровід планування, організації, мотивації, контролю та прийняття управлінських рішень. Її результативність визначається не кількістю впроваджених

цифрових сервісів, а ступенем їх інтеграції в єдиний управлінський контур.

Формування системи цифрового менеджменту має ґрунтуватися на принципах стратегічної узгодженості, інтегрованості, інтероперабельності, достовірності даних, економічної доцільності, масштабованості та кіберстійкості. Важливим є формування єдиного інформаційного середовища, яке мінімізує дублювання даних і забезпечує їх оперативне використання на різних рівнях управління [2].

Початковим етапом формування системи є оцінювання цифрової зрілості підприємства. Воно має передбачати аналіз рівня автоматизації виробничих і адміністративних процесів, стану інформаційної інфраструктури, інтегрованості цифрових систем, цифрових компетентностей персоналу, використання управлінської аналітики та готовності керівництва до прийняття рішень на основі даних. За результатами такого оцінювання визначаються пріоритетні бізнес-процеси для подальшої цифрової трансформації.

Наступним етапом є моделювання бізнес-процесів і визначення точок цифровізації. Пріоритетними мають бути процеси, цифровізація яких забезпечує найбільший економічний та управлінський ефект через скорочення витрат, зменшення ресурсних втрат, підвищення точності планування та оперативності контролю. Для аграрних підприємств такими напрямами є виробниче планування, управління земельними ресурсами і технікою, закупівлями, запасами, фінансами, персоналом, збутом, клієнтами та логістикою.

Функціональним ядром цифрового менеджменту має стати інтегрована архітектура управлінських даних, що об'єднує ERP, CRM, GIS, системи точного землеробства, телематику, складські та логістичні рішення, BI-аналітику та інші цифрові сервіси. При цьому цифрова архітектура повинна формуватися відповідно до логіки бізнес-процесів і потреб менеджменту, а не підпорядковувати управлінську систему функціональним можливостям окремого програмного продукту.

Важливою складовою системи є аналітичний контур. Традиційна управлінська звітність переважно характеризує вже отримані результати, тоді як цифровий менеджмент створює

можливості для оперативної та прогнозної аналітики. Використання цифрових панелей показників, автоматизованого план-факт аналізу, Big Data та алгоритмів штучного інтелекту дає змогу прогнозувати попит, виробничі показники, витрати й потребу в ресурсах, своєчасно виявляти відхилення та обґрунтовувати альтернативні управлінські рішення [3].

Водночас цифрова трансформація не повинна розглядатися Оцінювання результативності системи цифрового менеджменту доцільно здійснювати не за фактом упровадження програмних продуктів, а за їх впливом на економічні та управлінські результати.

Зростання цифрової залежності підприємства одночасно формує нові ризики. Тому кібербезпека, резервування даних, управління доступом, забезпечення безперервності критичних цифрових сервісів та захист комерційної інформації мають бути складовими загальної системи ризик-менеджменту. Цифрова трансформація повинна забезпечувати не тільки підвищення ефективності, але й посилення економічної стійкості аграрного підприємства.

Запропонований підхід передбачає функціонування цифрового менеджменту на трьох взаємопов'язаних рівнях. Операційний рівень забезпечує цифровий моніторинг поточних виробничих і господарських процесів; тактичний — інтеграцію даних для бюджетування, управління ресурсами, збутом і контролю ефективності; стратегічний — використання накопичених даних, прогнозної аналітики та сценарного моделювання для обґрунтування довгострокових рішень. Саме вертикальна інтеграція цих рівнів відрізняє цифровий менеджмент від фрагментарного використання інформаційних технологій.

**Список використаних джерел:**

1. Колісніченко В. Системний підхід до цифрової трансформації аграрного виробництва: визначення та структурно-функціональна класифікація. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-24

2. Логоша Р.В., Підвальна О.Г. Роль цифрового маркетингу у формуванні споживчих переваг домогосподарств на продовольчому ринку в Україні. *Успіхи і досягнення у науці. Серія*

*«Соціальні та поведінкові науки».* 2026. Вип. 1 (23). С. 1529–1549. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1529-1549

3. Бурдяк М. Цифровізація як чинник економічної стійкості та ефективності аграрних підприємств: стратегічні рішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 4 (344). С. 108–113. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-13

Т. Скрипка, студент,
О. Збиранник, старш. викладач, науковий керівник,
*Кременчуцький національний університет*
*імені Михайла Остроградського,*
*м. Кременчук, Україна*

## ATMOSPHERICS: ЯК ЗА ДОПОМОГОЮ ЗВУКІВ, ЗАПАХІВ ТА ОСВІТЛЕННЯ ЗБІЛЬШИТИ ЧАС ПЕРЕБУВАННЯ КЛІЄНТА В ТОРГОВІЙ ЗАЛІ

У сучасних умовах конкуренції агропродовольчі підприємства намагаються впливати не лише на ціну та якість продукції, а й на емоції та поведінку споживачів. Одним із таких інструментів є Atmospherics – формування сприятливої атмосфери торговельного простору за допомогою музики, освітлення, запахів, кольорів та візуальних елементів.

Сьогодні традиційні інструменти доповнюються цифровими технологіями, які дають можливість швидко змінювати атмосферу магазину та адаптувати її до поведінки покупців.

Чудовим прикладом є мережа супермаркетів «Whole Foods Market» що спеціалізується на продуктах харчування, активно використовує атмосферу торговельного простору як частину свого маркетингового позиціонування. Значна увага приділяється освітленню відділів зі свіжими овочами, фруктами, м'ясом та випічкою, щоб продукція виглядала максимально свіжою та привабливою (Рис. 1) [1,2].

У магазинах також використовуються відкриті зони з випічкою та готовою їжею, що дозволяє покупцям безпосередньо відчувати аромати продуктів. Додатково застосовуються цифрові цінники, екрани та мобільні технології,

які доповнюють фізичне середовище цифровою інформацією про товари та пропозиції. Таким чином, покупець отримує не просто можливість придбати продукт, а комплексний досвід взаємодії з брендом.




*Рис. 1. Атмосфера торгового залу в магазині «*Whole Foods Market*»*

Також яскравим прикладом використання атмосфери є мережа «Eataly», яка поєднує супермаркет, ресторан та гастрономічний простір. У магазинах продукція часто представлена у відкритому форматі, а приготування окремих страв відбувається безпосередньо перед покупцями (Рис. 2) [3]. Запах свіжої випічки, кави та готових страв доповнюється освітленням, музикою та візуальним оформленням у стилі італійського ринку.




*Рис. 2. Атмосфера торгового залу в мережі «*Eataly*»*

Цифрові елементи, зокрема екрани та онлайн-сервіси, доповнюють фізичний досвід покупця. У результаті відвідування «Eataly» перетворюється не просто на покупку продуктів, а на гастрономічний досвід, що спонукає клієнта довше залишатися у торговельному просторі.

Отже, Atmospherics є ефективним інструментом сучасного маркетингу, який дозволяє агропродовольчим підприємствам впливати на емоційний стан та поведінку споживачів безпосередньо в торговельному просторі. Використання приємного освітлення, музичного супроводу, ароматів свіжих продуктів, кольорового оформлення та правильної організації простору сприяє формуванню позитивного враження від магазину.

При цьому цифрові технології значно розширюють можливості традиційного атмосферного маркетингу. Цифрові екрани, електронні цінники, мобільні застосунки, інтерактивні термінали та персоналізовані пропозиції дозволяють поєднати фізичне середовище з цифровою взаємодією з покупцем.

Практика Eataly та Whole Foods Market демонструє, що атмосфера може бути важливою складовою позиціонування підприємства та способом диференціації від конкурентів. Крім того, позитивний досвід взаємодії з магазином може підвищувати задоволеність клієнтів і сприяти їхньому повторному відвідуванню.

**Список використаних джерел:**

1. Whole Foods Franchise: Can You Own One? URL: https://mysobol.com/franchise/whole-foods-franchise-can-you-own-one/

2. Whole Foods Market Catering to the local neighborhood.URL: https://nelsonworldwide.com/project/whole-foods-market/

3. Eataly: Truly Giant Italian Food Hall Is Open In London. URL: https://secretldn.com/eataly-london-italian-food-hall/

Д. Стандартюк, здобувачка вищої освіти
3 курсу, спеціальність 075 «Маркетинг»,
Н. Терент'єва, к.е.н., доцент, науковий керівник
доцент кафедри «Управління персоналом і маркетингу»,
*Запорізький національний університет,*
*м. Запоріжжя, Україна*

# DIGITAL-МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Сучасний розвиток підприємств агропродовольчої сфери відбувається під впливом глобалізації, цифрової трансформації економіки, посилення міжнародної конкуренції та необхідності адаптації бізнесу до нестабільного зовнішнього середовища. Особливої актуальності ці процеси набувають для агропромислового комплексу України, який після 2022 року функціонує в умовах порушення традиційних логістичних ланцюгів, зміни напрямів експорту, зростання ризиків та необхідності пошуку нових форм міжнародної інтеграції. За таких умов цифрові маркетингові технології набувають стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку агропродовольчих підприємств.

Глобалізаційні процеси створюють для українських агропідприємств як нові можливості, так і додаткові виклики. Інтеграція у світові ланцюги створення доданої вартості забезпечує доступ до нових ринків, інновацій, інвестиційних ресурсів та сучасних управлінських практик. Водночас посилення глобальної конкуренції підвищує вимоги до якості, безпечності, прозорості та сталості агропродовольчої продукції. У зв'язку з цим традиційна модель маркетингу, орієнтована переважно на реалізацію сировини, поступово трансформується у комплексну систему управління попитом, комунікаціями, брендом і взаємодією зі споживачами.

Одним із ключових напрямів такої трансформації є використання digital-маркетингових технологій (рис.1)

До них належать цифрова маркетингова аналітика, соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукова оптимізація, таргетована реклама, CRM-системи, електронна комерція, маркетплейси та

автоматизація маркетингових процесів. Їх застосування дозволяє підприємствам оперативно отримувати та аналізувати інформацію про поведінку споживачів, зміни попиту, ринкову кон'юнктуру та ефективність маркетингових заходів. Дослідження розвитку цифрової маркетингової діяльності в аграрному секторі України підтверджують значення Big Data, цифрової реклами, соціальних мереж та електронних торговельних платформ для розвитку агробізнесу [1].

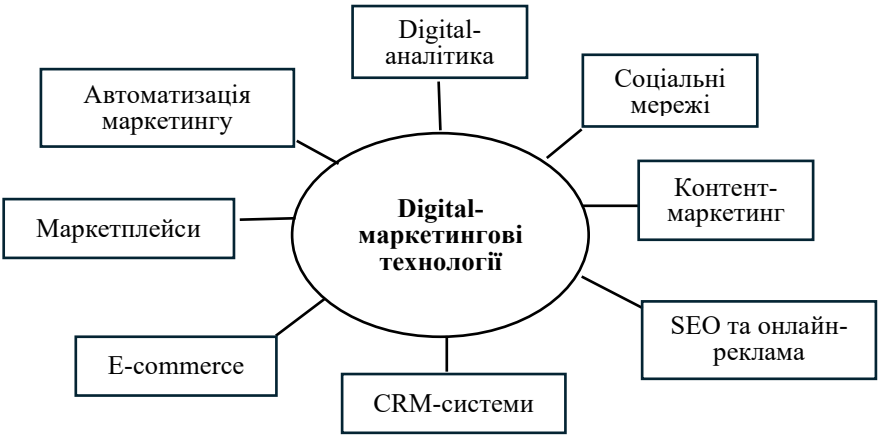



Рис. 1. Основні digital-маркетингові технології в агропродовольчій сфері.

Особливе значення має цифрова маркетингова аналітика, яка забезпечує можливість прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень (рис.2)

Використання великих масивів даних та аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати попит, здійснювати сегментацію споживачів, оптимізувати асортимент і ціноутворення, оцінювати результативність рекламних кампаній та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Для агропродовольчих підприємств це особливо важливо через сезонність виробництва, залежність від логістичних умов та значні коливання цін. Цифровізація агробізнесу при цьому виступає не лише технологічним процесом, а й фактором зміни підходів до управління підприємством та його взаємодії з ринком [2].




Рис. 2. Вплив digital-маркетингових технологій на розвиток агропродовольчого підприємства

Важливою складовою цифрового маркетингу є розвиток цифрових комунікацій. Соціальні мережі, email-маркетинг, CRM-системи, онлайн-платформи та інші цифрові канали створюють можливості для безпосередньої взаємодії виробників зі споживачами та партнерами. Застосування таких інструментів дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати впізнаваність бренду та підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією. Водночас основними перешкодами для поширення цифрових маркетингових технологій в аграрному секторі залишаються фінансові обмеження, недостатня цифрова компетентність персоналу й проблеми цифрової інфраструктури [3].

Цифровізація сприяє також переходу українських агропродовольчих підприємств від сировинної моделі експорту до виробництва та просування продукції з більшою доданою вартістю. Формування власного бренду, використання електронної комерції,

маркетплейсів та соціальних мереж дозволяють виробникам розширювати ринки збуту та комунікувати безпосередньо з потенційними покупцями. Водночас ефективність цифрового просування має ґрунтуватися на формуванні довіри до продукції через демонстрацію її походження, якості, сертифікації, екологічних характеристик та соціальної відповідальності підприємства.

В умовах глобалізації важливим завданням стає формування цифрового бренду української агропродовольчої продукції. Брендинг має підкреслювати не лише якість товару, а й його походження, унікальні характеристики та відповідність сучасним вимогам сталого виробництва. Цифрові канали комунікації забезпечують можливість поширювати інформацію про підприємство та його продукцію на міжнародних ринках, формуючи репутацію виробника та довгострокові відносини зі споживачами. Особливо перспективним є поєднання цифрового маркетингу з електронною комерцією та аналітикою, що дозволяє підвищувати ефективність просування і розширювати доступ до цільової аудиторії [4].

Окремим напрямом розвитку є поєднання digital-маркетингових технологій із кооперацією, кластеризацією та партнерськими моделями. Об'єднання виробників, переробних підприємств, логістичних операторів та експортерів створює можливості для спільного використання цифрових платформ, маркетингових ресурсів і аналітичних інструментів. Для малих та середніх агропідприємств це може забезпечити доступ до цифрових технологій, сучасних каналів збуту та міжнародних ринків.

У зв'язку з цим доцільним є формування двошарової digital-маркетингової стратегії розвитку агропродовольчих підприємств ( рис.3)

Короткостроковий рівень має передбачати оперативний моніторинг попиту, адаптацію каналів збуту, оптимізацію асортименту, управління логістичними ризиками та підтримання цифрової комунікації з клієнтами. Довгостроковий рівень повинен бути орієнтований на розвиток бренду, поглиблення переробки, сертифікацію продукції, освоєння європейських ринків та формування стабільних цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

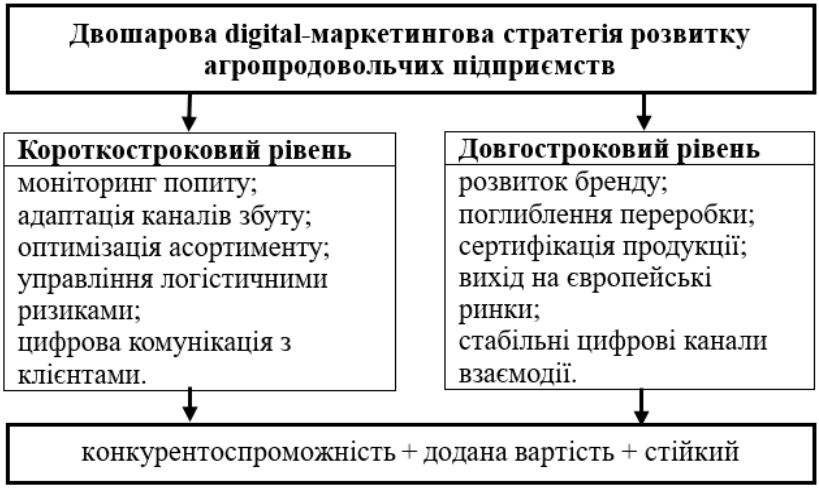



Рис. 3. Двошарова digital-маркетингова стратегія розвитку агропродовольчих підприємств

Отже, digital-маркетингові технології стають важливим фактором трансформації підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації та структурних змін українського АПК. Їх системне використання сприяє підвищенню оперативності прийняття маркетингових рішень, розширенню каналів збуту, посиленню комунікації зі споживачами, розвитку брендів та формуванню доданої вартості. Подальший розвиток агропродовольчих підприємств України потребує інтеграції цифрових маркетингових інструментів із сучасними бізнес-моделями, міжнародними стандартами якості, кооперацією та принципами сталого розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Бондаренко В., Омельяненко О. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 59.

2. Кифяк В. Теоретико-прикладні аспекти цифровізації сфери агробізнесу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2(38). С. 79–92.

3. Чукурна О. П., Корольов О. П. Інтеграція цифрових маркетингових комунікацій у стратегії розвитку аграрної галузі України в умовах глобалізації. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2025. № 2.

4. Sakas D. P., Reklitis D. P. Digital Marketing Strategies and Profitability in the Agri-Food Industry: Resource Efficiency and Value Chains. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 14. Article 5889.

Н. Струк, к.е.н. , доцент,
*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, м. Львів, Україна*

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: МОЖЛИВОСТІ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Цифрова трансформація агропродовольчого сектору формує нові детермінанти конкурентоспроможності підприємств, актуалізуючи необхідність удосконалення маркетингових механізмів взаємодії зі споживачами. Динамічні зміни споживчої поведінки, зростання ролі електронної комерції, поширення омніканальних комунікацій та посилення конкуренції за увагу цільової аудиторії зумовлюють потребу в застосуванні інтелектуальних цифрових технологій [1]. Особливого значення набуває штучний інтелект (ШІ), який забезпечує нові можливості аналізування маркетингової інформації, прогнозування споживчого попиту та персоналізації клієнтського досвіду.

Для агропродовольчих підприємств актуальність зазначеної проблематики посилюється специфікою продукції, сезонністю попиту, залежністю від територіальних, соціально-економічних та поведінкових чинників, а також необхідністю формування довіри до якості, безпечності та походження продовольчих товарів. За таких умов інтеграція штучного інтелекту в систему цифрового маркетингу є перспективним напрямом підвищення результативності маркетингової діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємств. Штучний інтелект у сучасному маркетингу доцільно розглядати як сукупність методів,

алгоритмів і програмно-технологічних рішень, що забезпечують опрацювання значних масивів даних, виявлення закономірностей споживчої поведінки, формування прогнозів та автоматизацію окремих управлінських і комунікаційних процесів. Його застосування трансформує традиційну парадигму маркетингового управління, зміщуючи акцент від масового впливу на цільову аудиторію до диференційованої взаємодії з окремими споживачами або мікросегментами [2].

Персоналізація споживчої взаємодії являє собою процес адаптації змісту, часу, каналу та форми маркетингових комунікацій до індивідуальних потреб, інтересів і поведінкових характеристик споживача. На відміну від традиційної сегментації, яка переважно ґрунтується на демографічних, географічних та соціально-економічних ознаках, інтелектуальна персоналізація передбачає використання динамічних даних про історію покупок, цифрову активність, частоту взаємодії з брендом, реакцію на рекламні повідомлення та інші релевантні поведінкові індикатори.

В агропродовольчій сфері потенціал штучного інтелекту може бути реалізований за такими ключовими напрямами [3]:

1. інтелектуальна сегментація споживчого ринку. Застосування алгоритмів машинного навчання дає змогу ідентифікувати приховані закономірності у структурі попиту, виокремлювати мікросегменти споживачів та визначати їхні специфічні потреби;

2. персоналізація маркетингових комунікацій. Генеративний штучний інтелект і системи автоматизованого управління контентом забезпечують можливість формування адаптованих рекламних повідомлень, рекомендацій та пропозицій;

3. прогнозування попиту та поведінки споживачів. Використання предиктивної аналітики на основі штучного інтелекту сприяє виявленню сезонних коливань, прогнозуванню повторних покупок та оцінюванню ймовірності відтоку клієнтів;

4. інтелектуальні системи клієнтського обслуговування. Чат-боти, AI-асистенти та інші інструменти автоматизованої комунікації можуть забезпечувати оперативне інформування споживачів щодо асортименту, характеристик продукції, умов доставки, наявності товарів та програм лояльності;

5. інтелектуальне управління маркетинговими кампаніями. Штучний інтелект може використовуватися для оптимізації рекламного бюджету, автоматизованого тестування рекламних повідомлень, оцінювання ефективності каналів комунікації та визначення найбільш перспективних цільових аудиторій.

Науково-практична цінність застосування ШІ полягає у можливості поєднання поведінкової аналітики, автоматизації маркетингових процесів і стратегічного управління клієнтським досвідом [4]. Для агропродовольчих підприємств це створює передумови підвищення лояльності споживачів, розвитку довгострокових відносин із цільовими аудиторіями, зміцнення бренду та формування додаткової споживчої цінності. Разом із тим цифрова персоналізація супроводжується низкою ризиків. До них належать забезпечення конфіденційності персональних даних, кібербезпека, алгоритмічна упередженість, можливість генерування недостовірного контенту, надмірна автоматизація комунікацій та зниження рівня довіри у разі непрозорого використання інтелектуальних систем.

Перспективи використання ШІ в агропродовольчій сфері пов'язані з формуванням інтегрованих цифрових маркетингових екосистем, у яких дані про споживачів, аналітичні інструменти та комунікаційні платформи функціонують як єдина система управління клієнтським досвідом. Водночас результативність цифрової персоналізації залежить не лише від технологічних можливостей, а й від стратегічної узгодженості, організаційної готовності підприємства та дотримання етичних і правових принципів використання даних.

**Список використаних джерел:**

1. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. P. 24-42. DOI: 10.1007/s11747-019-00696-0.

2. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. P. 30–50. DOI: 10.1007/s11747-020-00749-9.

3. Kietzmann J., Paschen J., Treen E. Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along

the consumer journey. *Journal of Advertising Research*. 2018. Vol. 58, No. 3. P. 263-267. DOI: 10.2501/JAR-2018-035.

4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.

Татаринцева Ю.Л., к.е.н., доцент,
*НТУ «ХПІ»*
*м. Харків, Україна*

## ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНИХ КОМАНД У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах цифрової трансформації маркетингу та стрімкого поширення інструментів штучного інтелекту (AI) конкурентна перевага компанії дедалі більше залежить від якості креативних команд, здатних проєктувати цілісні враження споживача в усіх контактних точках бренду. Автоматизація рутини зміщує акцент на оригінальність ідей, критичне мислення та вміння працювати разом з AI-помічниками. Водночас відбір креативників залишається значною мірою інтуїтивним: рішення ґрунтується на суб'єктивному враженні, а не на єдиних, зіставних критеріях. Сучасні дослідження пропонують оцінювати не лише частоту використання генеративного AI, а й патерни такого використання, розглядаючи здатність до інтеграції знань як ключовий механізм зв'язку між AI-практиками та креативністю [1].

Метою тез є обґрунтування двоетапної моделі формування креативної команди: спочатку кандидат проходить відбір за єдиною системою критеріїв креативності, а потім інтегрується в компанію через онбординг, який знайомить його з правилами та обмеженнями організації. Творча свобода продуктивна лише тоді, коли фахівець розуміє межі, у яких діє. Нетворкінг і міжкомандна взаємодія виступають драйверами підвищення ефективності менеджменту та створення цінності в економіці вражень [2].

Відбір пропонується проводити в трьох середовищах перевірки – соціальні мережі, портфоліо та інтерв'ю – за одним набором критеріїв. Соціальні мережі показують взаємодію кандидата з аудиторією «у польових умовах»; портфоліо підтверджує здатність доводити ідею до результату; інтерв'ю дозволяє перевірити мислення в реальному часі. Кожен критерій

оцінюється від 0 до 2 балів у кожному середовищі, а результати зводяться в єдиний профіль кандидата, що зменшує вплив суб'єктивних упереджень рекрутера (таблиця).

*Таблиця. Система критеріїв креативності для відбору фахівців у цифровому маркетингу*

| **Критерій креативності** | **Соціальні мережі** | **Портфоліо** | **Інтерв'ю** |
|---|---|---|---|
| **1. Оригінальність ідей** | Власна візуальна та текстова ідентичність; нестандартні формати, а не повтор трендів | Кількість різних концепцій для однієї задачі; відхід від шаблонів ніші | Завдання «10 ідей за 5 хвилин» для умовного бренду; пояснення логіки ідей |
| **2. Відповідність бізнес-цілям** | Зв'язок контенту з метою: охоплення, залучення, конверсія | Кейси із зазначеною метою, KPI та фактичним результатом | Вміння перекласти бізнес-задачу мовою креативної ідеї |
| **3. Архітектура вражень** | Емоційний відгук аудиторії: коментарі, збереження, репости | Послідовність контактних точок, сторітелінг, customer journey | Як кандидат проєктує досвід споживача для цільової аудиторії |
| **4. Цифрова та AI-грамотність** | Актуальні платформи та формати; прозорість щодо використання AI | Вказаний стек: інструменти, AI-помічники, сервіси аналітики | Промптинг наживо; критична перевірка результатів AI; етика |
| **5. Результативність та аналітичність** | Динаміка показників власних проєктів, висновки з помилок | Метрики ефективності креативу (CTR, ER, ROI) | Розбір власного невдалого кейсу та отриманих уроків |
| **6. Командна взаємодія та нетворкінг** | Професійні спільноти, колаборації, співавторство | Роль кандидата та внесок у командних проєктах | Рольові ситуації; ставлення до зворотного зв'язку та ментора |
| **7. Дисципліна та дотримання стандартів** | Культура комунікації; репутаційні ризики публічної поведінки | Виконання брифів, гайдлайнів і дедлайнів | Готовність працювати в творчих лімітах брендбуку |

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2]*

Другим етапом є онбординг, спрямований на те, щоб новий фахівець розкрив потенціал у команді, знаючи основні правила компанії. Програма охоплює п'ять блоків: цілі комунікації (розуміння бізнес-задач: вражень, залучення, продажів); творчі ліміти (гайдлайни та брендбук); виробничий стек (технічні інструменти, сервіси аналітики, AI-помічники); соціальний блок (командна взаємодія, вивчення цільової аудиторії); фінансовий блок (ефективність креативу). Так критерії відбору та зміст онбордингу взаємопов'язані: виміряне в кандидата надалі спрямовується правилами компанії.

Після цього новачок запускає перші тестові кампанії та створює цифровий контент під наглядом ментора. Моніторинг охоплює оцінку вражень споживачів від контенту креатора та перевірку дедлайнів і стандартів компанії. За підсумками випробувального терміну готується фінальний звіт, а результатом є повноцінний фахівець у штаті. Керівник і HR постійно адаптують програму з урахуванням досвіду попередніх новачків.

Тімбілдінг розглядається як безперервна управлінська практика: підбір взаємодоповнювальних ролей (стратег, виконавець контенту, аналітик, AI-оператор), психологічна безпека для сміливих ідей, регулярні ретроспективи кампаній і міжкомандний обмін досвідом. Єдині критерії відбору, структурований онбординг і системний тімбілдінг утворюють замкнений цикл формування креативної команди, що дає змогу компанії стабільно створювати цінність в економіці вражень в умовах AI-трансформацій.

**Список використаних джерел:**

1. Li, Q., & Li, S. (2026). The impact of generative artificial intelligence (GenAI) usage patterns on employee creativity. *Frontiers in Psychology, 17*, Article 1827568. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1827568

2. Татаринцева, Ю. Л. (2025). Нетворкінг і міжкомандна взаємодія як драйвери підвищення ефективності менеджменту та створення цінності в економіці вражень цифрового маркетингу. *Economic Journal Odessa Polytechnic University = Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, (3(33)), 98–106. https://doi.org/10.5281/zenodo.17148643

І. Терещенко, к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу,
В. Масько, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності D5 «Маркетинг»,
*Полтавський державний аграрний університет*
*м. Полтава, Україна*

# СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження системи управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах діджиталізації зумовлена поширенням цифрових каналів комунікації, електронної торгівлі та маркетингової аналітики [2; 6]. Їх ефективне використання потребує узгодження маркетингової стратегії, роботи з даними, взаємодії з клієнтами й оцінювання результатів [2; 4; 5].

Для підприємств АПК особливого значення набуває координація маркетингових рішень із сезонністю виробництва, доступними обсягами продукції, умовами її зберігання та логістикою. Потенціал цифрових інструментів для розвитку бізнес-моделей учасників коротких ланцюгів постачання розглядають Csordás та ін. [3]. Якщо просування й приймання замовлень не узгоджені з виробничими та логістичними можливостями, підприємству складніше забезпечити своєчасний збут і належне обслуговування покупців. Тому актуальним є визначення особливостей системи, яка поєднує цифровий маркетинг із виробничими й збутовими процесами підприємств АПК.

З огляду на це, система управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК охоплює узгодження цифрових каналів із виробничими планами, роботу з даними та клієнтами, оцінювання результатів і готовність персоналу використовувати цифрові інструменти [1, с. 53–54; 4; 5]. Основні особливості та їх прояви в управлінні узагальнено в табл. 1.

Наведена таблиця розкриває систему управління маркетинговою діяльністю як цілісний процес, у якому цифрова стратегія, дані про клієнтів і ринок, вибір каналів, оцінювання результатів та коригування рішень взаємопов’язані [2; 4]. Для

підприємств АПК цей процес також передбачає врахування сезонності виробництва й узгодження маркетингових дій з обсягами продукції, її зберіганням і збутом.

*Таблиця 1*

**Особливості системи управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах діджиталізації**

| Особливість | Зміст та прояви в управлінні підприємством АПК |
|---|---|
| Стратегічна й канальна інтеграція | Узгодження цифрового маркетингу з цілями, виробничими планами й можливостями збуту. Поєднання сайтів, соціальних мереж, маркетплейсів і традиційних каналів |
| Управління на основі даних | Використання CRM та аналітики для роботи з інформацією про клієнтів, замовлення, запаси, поставки й результати продажів |
| Клієнто-орієнтованість і довіра | Адаптація пропозицій до потреб переробників, торговельних мереж і кінцевих споживачів; поширення підтвердженої інформації про якість і походження продукції |
| Оцінювання й коригування рішень | Аналіз витрат, звернень, конверсій, повторних замовлень і прибутковості каналів для коригування маркетингових дій |
| Урахування сезонності й логістики | Планування кампаній відповідно до сезонів виробництва, доступних обсягів, строків зберігання та доставки; використання попередніх замовлень для узгодження попиту й пропозиції |
| Організаційна готовність і компетентності | Розвиток цифрових навичок персоналу, розподіл відповідальності, підтримка керівництва та забезпечення доступу до цифрової інфраструктури |

Джерело: сформовано автором на основі [1-6]

Отже, в умовах діджиталізації маркетингова діяльність підприємства потребує постійної уваги: важливо розуміти потреби покупців, обирати зручні канали взаємодії та оцінювати результати своїх дій. Цифрові інструменти допомагають швидше отримувати зворотний зв’язок і коригувати пропозиції. Щоб це працювало, маркетинг має бути узгоджений із роботою збуту, виробництва та логістики, а працівникам потрібні відповідні цифрові навички.

Для підприємств АПК така узгодженість особливо важлива: збут залежить від сезонності, обсягів продукції, умов її зберігання та доставки. Тому цифрове просування й приймання замовлень варто планувати з огляду на те, скільки продукції підприємство може запропонувати та в які строки її доставити. Подальші дослідження можуть допомогти визначити, як оцінювати результативність цифрового маркетингу для підприємств різного масштабу та спеціалізації.

**Список використаних джерел:**


1. Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Салькова І. Ю. *Digital-маркетинг: теорія і практика* : навч. посіб. Київ : КиМУ, 2022. 228 с.

2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital marketing*. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 560 p.

3. Csordás A., Pancsira J., Lengyel P., Füzesi I., Felföldi J. The potential of digital marketing tools to develop the innovative SFSC players' business models. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, No. 3. Article 122. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc8030122.

4. Durmaz Y., Akan R. E. A conceptual approach to the strategies and steps of digital marketing. *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance*. 2023. Vol. 5, No. 2. P. 25–34. DOI: https://doi.org/10.55214/jcrbef.v5i2.205.

5. Masrianto A., Hartoyo H., Hubeis A. V. S., Hasanah N. Digital marketing utilization index for evaluating and improving company digital marketing capability. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, No. 3. Article 153. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc8030153.

6. Yevseitseva O., Liulchak Z., Semenda O., Järvis M., Ponomarenko I. Digital-marketing as a modern tool for promotion of goods and services in social networks. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 1, No. 42. P. 361–370. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3723.

Д. Устик, к.е.н.,
Директор ТОВ «АГРО КОНТУР»
*м. Суми, Україна*

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються критичним рівнем невизначеності та динамічності. Порушення традиційних збутових ланцюгів, блокування та здорожчання логістичних маршрутів, коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та втрата частини посівних площ формують комплекс системних викликів.

Забезпечення економічної стабільності вимагає переходу до маркетингово-орієнтованого управління, де маркетингова стратегія стає ключовим інструментом антикризового регулювання, адаптації та збереження конкурентоспроможності агропідприємства.

Економічна стабільність аграрного підприємства визначається його здатністю зберігати цілісність, ліквідність і платоспроможність, а також забезпечувати розширене відтворення в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування маркетингових стратегій у сільськогосподарському секторі суттєво відрізняється від інших галузей через низку специфічних чинників, серед яких ключове значення має висока залежність від природно-кліматичних умов, що створює значний ризик невиконання зобов'язань щодо обсягів та якості продукції.

Ця специфіка посилюється низькою еластичністю попиту на базові продукти харчування, що суттєво обмежує гнучкість ціноутворення для сировинних груп, а також яскраво вираженою сезонністю виробництва й надходження виручки, яка спричиняє суттєві касові розриви протягом року.

*Таблиця 1*

**Узагальнені етапи формування та реалізації маркетингової стратегії агропідприємства**

| Етап | Зміст та ключові інструменти | Основні результати / Ефект |
|---|---|---|
| Аналіз середовища | Комплексна діагностика ринку, споживачів та ресурсів (SWOT, PEST, конкурентний аналіз) | Виявлення сильних/слабких сторін, потенційних можливостей та ринкових загроз |
| Цілепокладання | Визначення довгострокових цілей відповідно до місії компанії (SMART-підхід) | Чітко сформульовані цільові орієнтири (частка ринку, прибутковість) |
| Розробка альтернатив | Пошук стратегічних шляхів досягнення цілей | Вибір найбільш оптимального напряму розвитку |
| Вибір та реалізація | Впровадження обраної стратегії в операційну діяльність (бюджетування, 4P/7P, CRM/ERP) | Практичне застосування маркетингових інструментів та координація ресурсів |
| Контроль та корекція | Моніторинг виконання та оцінка результатів (KPI, ROI, лояльність клієнтів) | Підвищення ефективності управління та гнучке коригування стратегії під зміни ринку |

Джерело: сформовано на основі [1]

Для досягнення економічної стійкості аграрні підприємства мають застосовувати адаптивний портфель стратегій. Першочергове значення має стратегія переходу від

суто сировинної моделі до глибокої переробки з формуванням високої доданої вартості, що передбачає переорієнтацію з експорту зернових або олійних у формі сировини на виробництво борошна, круп, олії, комбікормів, біопалива або готової фасованої продукції, що дає змогу зменшити залежність від коливань світових біржових цін, підвищити маржинальність бізнесу та суттєво знизити питомі витрати на логістику. Паралельно реалізується стратегія диверсифікації продуктового портфеля та ринків збуту, яка охоплює як продуктову диверсифікацію через вирощування високомаржинальних або нішевих культур, розвиток тваринництва й овочівництва, так і географічну через одночасну присутність на внутрішньому ринку та ринках ЄС, Близького Сходу й Азії, забезпечуючи розсіювання ризиків за рахунок компенсації просідання одного сегмента прибутками в іншому. Важливим елементом постає стратегія оптимізації та диверсифікації логістичних каналів як ключового компонента сучасного маркетингу, яка передбачає розбудову власних елеваторних потужностей, перевальних терміналів, придбання автотранспорту чи залізничних вагонів-зерновозів, а також налагодження прямого зв'язку з кінцевими споживачами в B2B та B2C сегментах без залучення посередників. Для зміцнення ринкових позицій застосовується стратегія брендингу та позиціонування, що у роздрібному сегменті реалізується через створення власної торгової марки для підвищення лояльності покупців та контролю ціноутворення, а у гуртовому - через формування репутації надійного постачальника з гарантованою сертифікацією, що відкриває доступ до преміальних контрактів. Ключовим каталізатором ефективності маркетингової діяльності є цифровізація, яка включає використання B2B-онлайн платформ і торгових майданчиків для прямих продажів без посередників, застосування технологій точного землеробства та Big Data для прогнозування врожайності й укладання вигідних форвардних контрактів, а також розвиток інструментів прямих продажів (D2C) через власні онлайн-ресурси, маркетплейси /

Формування адаптивного маркетингового портфеля аграрного підприємства є ключовою умовою досягнення його

економічної стійкості, що реалізується через комплексний перехід від суто сировинної моделі до глибокої переробки продукції з високою доданою вартістю, системну продуктову та географічну диверсифікацію, розбудову власної логістичної інфраструктури для прямої взаємодії зі споживачами без посередників, а також активне впровадження інструментів брендингу, міжнародної сертифікації та AgTech-цифровізації, які сукупно мінімізують цінові й операційні ризики, підвищують маржинальність бізнесу та забезпечують сталі конкурентні переваги в умовах ринкової нестабільності.

Для досягнення реального економічного ефекту маркетингові стратегії агропідприємства повинні реалізовуватися в тісному зв'язку з іншими функціональними блоками управління [2]. У напрямі ціноутворення використання форвардних контрактів та хеджування ризиків на біржі дозволяє зафіксувати прибуток і захистити бізнес від сезонного падіння цін. Щодо продуктової політики, впровадження глибокої переробки та сертифікація за стандартами ЄС забезпечують зростання маржинальності й відкривають доступ до преміальних ринків. У сферах логістики та просування розбудова власних складських потужностей і укладання прямих експортних угод мінімізують транспортні витрати й усувають простої.

Отже, трансформація маркетингу з допоміжного інструменту збуту на фундаментальний елемент системи забезпечення економічної стабільності аграрного підприємства вимагає реалізації чотирьох ключових векторів: відходу від сировинної моделі на користь продукції з високою доданою вартістю, диверсифікації ринків і культур, цифровізації процесів управління ризиками та розбудови гнучкої логістичної інфраструктури, що в комплексі дає змогу не лише мінімізувати наслідки зовнішніх шоків, а й забезпечити сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність агробізнесу.

**Список використаних джерел:**

1. Сметанюк, О., Карпінський, Ю. Маркетингові стратегії як інструмент ефективного антикризового управління

підприємствами в умовах трансформації економіки. *Актуальні питання економічних наук*, 2026 (21). https://doi.org/10.5281/zenodo.19670476

2. Багорка М.О., Устік Т.В., Вовк Д.Е. Формування ключових напрямів маркетингового забезпечення аграрних підприємств на основі набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* Випуск 1 (84). 2026. С. 287-293

Т. Устік, д.е.н., професор,
*Сумський національний аграрний університет,*
*м. Суми, Україна*

## ЕФЕКТИВНІ КАЙРОС-СТРАТЕГІЇ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА БРЕНДИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ

В умовах системних економічних змін, воєнних ризиків та порушення логістичних ланцюгів агробізнес потребує кардинального перегляду класичних маркетингових підходів на користь адаптивного антикризового управління. Традиційне стратегічне планування в аграрній сфері поступається місцем кайрос-маркетингу, який фокусується на ухваленні високо-ефективних рішень у найбільш сприятливий момент часу («кайрос»).

Впровадження кайрос-стратегій дозволяє агропідприємствам оперативно трансформувати ринкові загрози на нові можливості, оптимізуючи маркетингові витрати та підтримуючи стабільність збуту. Одночасно брендинг стає ключовим інструментом збереження лояльності споживачів, гарантуючи репутаційну стійкість та довіру до аграрної продукції в період невизначеності. Саме дослідження кайрос-стратегій у системі антикризового маркетингу є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та продовольчої безпеки аграрного сектору.

Якщо маркетингові стратегії в класичному маркетингу (хронос) сприять розробці стабільних медіапланів та заздалегідь затверджених рекламних бюджетів, то кайрос-

стратегії фокусуються на миттєвому використанні раптових «вікон можливостей», на якісному моменті для рішучої дії та мінімізації часових лагів ( таблиця 1). Основна відмінність полягає у зміні пріоритетів: замість повільної адаптації до планових змін кайрос-підхід забезпечує гнучку трансформацію продуктового портфеля, ситуативну комунікацію та оперативний перерозподіл ресурсів «тут і зараз» під час криз чи аномалій на ринку[1].

Ефективне антикризове позиціонування агрокомпанії вимагає чіткого набору інструментів, серед яких ключове значення мають цінові та продуктові агілітні коригування для оперативного реагування на дефіцит ресурсів через виведення доступніших аналогів, таргетована digital-комунікація з використанням даних IoT-моніторингу для просування продуктів точно в момент виникнення проблеми, а також партнерські колаборації «тут і зараз», що об'єднують зусилля кількох брендів для створення комплексних кризових пакетів допомоги фермерам.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика класичних маркетингових стратегій та Кайрос-стратегій в сфері бізнесу**

| Критерій порівняння | Класичні маркетингові стратегії | Кайрос-стратегії |
|---|---|---|
| Основна мета | Системне довгострокове позиціонування та виконання планів. | Миттєве використання раптових ринкових можливостей та вирішення криз. |
| Часовий фокус | Послідовний лінійний час | Якісний «момент істини» та швидкість реакції (тут і зараз). |
| Адаптивність | Повільне узгодження змін у бюджетах і планах. | Висока (миттєва трансформація під гострий дефіцит чи аномалії). |

*Джерело: сформовано автором*

Бренд в системі воєнних ризиків - це індикатор стабільності та довіри, а кайрос-стратегії в брендингу

спрямовані на посилення емоційного зв'язку з аграріями через демонстрацію підтримки у критичні періоди, що реалізується через репутаційну стійкість і прозору комунікацію у разі збоїв постачання, перетворення соціальної відповідальності на швидкий кайрос-крок задля забезпечення продовольчої безпеки.




Рис. 1. Модель формування бренду від Brand Institute.

На основі концептуальних засад, відображених на рис. 1, формується цілісна система бренд-орієнтованого виробництва. Впровадження цієї моделі забезпечує низку стратегічних переваг для агропідприємства, які деталізовано в табл. 2.

Реалізація переваг, зазначених у табл. 2, тісно пов’язана з репутаційною стійкістю та прозорою комунікацією у разі збоїв постачання. Перетворення соціальної відповідальності на швидкий кайрос-крок забезпечує продовольчу безпеку та формує довгостроковий капітал. При цьому відбувається зміна ціннісних акцентів – відмова від абстрактних рекламних меседжів на користь фокусу на стабільності та гарантіях збереження врожаю.

Кайрос-стратегії в системі антикризового маркетингу та брендингу агробізнесу є ключем до лідерства у нестабільному

середовищі. Здатність відчути «момент істини», прийняти нестандартне рішення та комунікувати його ринку швидше за конкурентів дозволяє агропідприємствам не лише нівелювати загрози, а й займати нові ніші.

*Таблиця 2*

**Переваги бренд-орієнтованого виробництва в агробізнесі**

| № | Перевага | Основний зміст та прояв |
|---|---|---|
| 1 | Можливість встановлення преміальної ціни | Сильний бренд підвищує сприйняту цінність продукції, що дає підприємству змогу встановлювати вищу ціну. Лояльні споживачі при цьому менш чутливі до цінових змін. |
| 2 | Формування та підтримання лояльності споживачів | Бренд сприяє формуванню довіри та емоційного зв'язку зі споживачем, що стимулює повторні покупки та довгострокові відносини з клієнтами. |
| 3 | Посилення конкурентних позицій | Чітка брендова ідентичність та унікальна ціннісна пропозиція дозволяють підприємству диференціювати продукцію та зменшувати залежність від прямої цінової конкуренції. |
| 4 | Покращення корпоративного іміджу | Сильний бренд позитивно впливає на репутацію підприємства, підвищує довіру з боку споживачів, партнерів. |
| 5 | Зростання ринкової вартості підприємства | Бренд виступає важливим нематеріальним активом, який формує додаткову економічну цінність підприємства та може підвищувати його інвестиційну привабливість. |
| 6 | Розширення можливостей розвитку | Відомий бренд створює передумови для запуску нових продуктів, розширення асортименту та використання сформованої довіри споживачів у нових товарних категоріях. |
| 7 | Зниження маркетингових ризиків | Висока впізнаваність та сформована база лояльних клієнтів полегшують просування нових пропозицій і зменшують витрати на формування первинної довіри до продукту. |

*Джерело: сформовано автором на основі [2.3]*

**Список використаних джерел:**

1. Устік Т. В., Скупський Р. М., Білошапка Ю. М. Формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства та їх особливості в агробізнесі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. № 1 .2025.С.40-45 http://apie.org.ua/uk/formuvannia-marketingovikh-konkurentn

2. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. 2020. С. 125-130.

3. Устік Т. В. Кайрос-технології в сфері маркетингу та реклами: нові виклики та тренди. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 15-17 квітня 2026 р. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2026. Т.1. С.185-188

## ЗМІСТ
## СЕКЦІЯ 1. LEADERSHIP-ДИЗАЙН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВО НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ

*I. Novik*
ECONOMIC DIPLOMACY AND BUSINESS PROTOCOL AS TOOLS FOR SHAPING THE NATIONAL BRAND OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION……...…… 4

*О. Вараксіна, І. Бархатов*
СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ І ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ КРИЗ……. 6

*О. Вараксіна, В. Гапула, А. Гуржій*
АДАПТИВНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИСОКОЇ ДИНАМІКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА…….. 9

*Є. Ворожко, Т. Воронько-Невіднича*
УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ МЕНЕДЖЕРА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ…….. 12

*Н. Григоренко*
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА КУЛЬТУРА У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА…….. 15

*В. Даценко*
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЛІДЕРСТВА УКРАЇНИ В ПРОЦЕСІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄДИНОГО РИНКУ ЄС…. 17

*Т. Іщейкін*
СТВОРЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС…… 20
*А. Колісник, Т. Воронько-Невіднича*
УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІЙН ПІД ЧАС ПЕРЕДВИБОРНИХ КАМПАНІЙ…… 23
*Д. Кособуцький, Т. Воронько-Невіднича*
ІМІДЖ ЯК РЕСУРС ПРОФЕСІЙНОЇ КАПІТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА…….. 26
*А. Кочерга*
ГОЛОВНІ ВЕКТОРИ ВТІЛЕННЯ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ……... 28
*В. Кудимець*
КОМУНІКАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНИХ КОМАНДАХ……...… 31
*М. Мартинюк*
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ……... 33
*О. Мельничук, О. Крайнов, В. Петрушко*
КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ…… 36
*О. Пушкар, Ю. Татаринцева*
LEADERSHIP-ДИЗАЙН ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ…….…… 39

*В. Федорченко*
СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ІМІДЖЕМ……... 42
*М. Філіпов, Т. Воронько-Невіднича*
ОСНОВНІ РИЗИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА……... 45
*В. Чуйко, А. Олійник*
КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……. 47
*Т. Шевченко*
УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ…….. 50

## СЕКЦІЯ 2. AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*В. Аранчій*
СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РИНКОВІ СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: РОЗМЕЖУВАННЯ ПОНЯТЬ……..… 53
*P. Błoński, M. Bieniek-Majka, I. Yesmagambetov*
THE STOCK-MARKET COST OF WAR: VALUATION AND FUNDAMENTAL PERFORMANCE OF UKRAINIAN AGRI-FOOD COMPANIES RELATIVE TO POLISH PEERS, 2022–2025……..…… 56
*G. Dyussupova, A. Rakhmetulina, Zh.B. Rakhmetulina*
AGILE MANAGEMENT AND RESILIENCE IN A DIGITAL HOSPITAL……..… 59

*Avwunudiogba Gracious Kokwo*
IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT……. 62
*David Soto-Mayor Machado, T. Ishcheikin*
CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR SHAPING ORGANIZATIONAL VALUES AND TRADITIONS….. 65
*Mammadli Rufat*
MODERN MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF THE COMPETITIVENESS OF AVIATION ENTERPRISES AMIDST GLOBAL TRANSFORMATIONS…….. 68
*С. Антошенко*
ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ……... 70
*В. Антощук, Н. Левандовська*
АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 73
*А. Білий*
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І ЗМІСТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ……..….. 76
*А. Браткевич, А. Олійник*
ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ……. 79
*С. Валковський, О. Козирєва*
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ…….…… 82

*О. Ваулін*
ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВНОЇ ЛОГІСТИКИ У ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ 86
*Д. Гапієнко*
АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ…….. 89
*Н. Германюк, А. Люлька*
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ…….…... 92
*Н. Германюк, А. Подудало*
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АПК ЯК ЧИННИК ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ..... 96
*С. Грищишен*
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ: НОВІ ВЕКТОРИ КАПІТАЛОВКЛАДЕНЬ…….. 100
*Н. Гуменна*
УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ……..…… 104
*А. Гуменюк*
БЕНЧМАРКІНГ СВІТОВИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ……...……... 106

*Д. Гусак, С. Смерічевська*
AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ…….. 110
*Є. Гутман*
АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ЯК ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ……. 113
*С. Дем'яненко*
ЗАСТОСУВАННЯ ПІДХОДІВ AGILE МЕНЕДЖМЕНТУ В МОЛОКОПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ… 116
*О. Додон, О. Коваленко*
ГІБРИДНА МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ……. 120
*М. Ємельянова*
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ…….. 123
*О. Ємець, М. Слюсар*
ШІ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «ВЕСМАК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ВОЄННОГО СТАНУ……. 125
*М. Єрмаков*
AI-ІНТЕГРОВАНИЙ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД…… 129

*В. Жмуденко*
СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ…….. 132
*Б. Звєрєв*
ЦИФРОВА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ…… 135
*В. Кіпятков*
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ…... 138
*А. Коломієць, О. Баніт*
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК УМОВА СТІЙКОСТІ ОСВІТНЬОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 143
*А. Кочерга*
ВТІЛЕННЯ НЕЙРОНАУКИ В ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ……... 146
*О. Кубай, К. Гавриш*
УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ…….. 149
*О. Кубай, Д. Сирітко*
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ…….. 152
*А. Кулакевич*
ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ…….. 155

*П. Куцик, О. Ковтун*
АПГРЕЙД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ ШІ……. 159
*О. Кушніренко*
БІЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ҐРУНТІВ В УКРАЇНІ……. 163
*І. Лазебна*
ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ: ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ……... 166
*В. Лопащук*
СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ……... 169
*О. Марценюк*
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТРАХОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: INSURTECH ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ…….. 172
*Д. Недоступ, Д. Куценко*
ТРИВЕКТОРНІСТЬ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ…….. 175
*Б. Непрон*
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ……..….. 178
*А. Нестеренко*
СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ (AGILITY) ЯК ЯДРО ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ КРИЗИ…….. 180

*Х. Новак, Н. Кривокульська*
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ……. 183
*О. Панченко*
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ…….. 186
*Д. Парасій*
УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМИ ПРАКТИКАМИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЗА УМОВ ІНСТИТУЦІЙНОЇ НЕВІДПОВІДНОСТІ…….. 190
*Ю. Подоляка, О. Баніт*
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ…….. 193
*І. Ракута, Н. Коваль*
AGROTECH-ТЕХНОЛОГІЇ ТА МАРКЕТИНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ…….. 196
*М. Скрипник*
ФАКТОРИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА……. 199
*А. Соколова*
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ РИНКУ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ……. 202
*О. Соріна, В. Анципірович*
AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ…… 205

*В. Сьомченко, О. Боровіков*
УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД……. 207
*М. Тарасюк*
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСНОЇ АРХІТЕКТУРИ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ……. 210
*Є. Тимошенко, О. Збиранник*
БРЕНДИНГ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: СТВОРЕННЯ УНІКАЛЬНОГО ІМІДЖУ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ В АГРОСФЕРІ…….. 214
*Ю. Чаплінський, К. Чаплінська*
AGILE-ЦИКЛ ЦІНОВИХ РІШЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА… 217
*А. Черток*
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА……. 220
*А. Чикуркова, І. Равлюк, Б. Харченко*
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ……. 223
*М. Шашина, А. Штоюнда*
ГНУЧКІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА……. 226
*О. Шульга*
AGILE-ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА…… 228

*І. Яцкевич*
МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН НА ЗАСАДАХ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ…….. 232

## СЕКЦІЯ 3. STARTUP-ІНІЦІАТИВИ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

*O. Tanchyk*
FROM GRANTS TO VIABLE BUSINESSES: A STAGED SUPPORT MODEL FOR VETERAN-LED STARTUP INITIATIVES IN POST-WAR UKRAINE…. 236
*І. Кузнецова*
ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……...…… 239
*І. Ахновська, С. Добровольська*
СТАРТАП-ІНІЦІАТИВИ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ…… 242
*Н. Баган, В. Баган*
АГРОТЕХНОЛОГІЧНІ СТАРТАПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ……... 245
*А. Дробязко, О. Капустін, Д. Пилипенко*
СТАРТАПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ У ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ…….. 248
*О. Заремба*
ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ, ПОРУШЕНИХ УНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ, ЯК СТРАТЕГІЧНЕ ЗАВДАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ…….. 252

*С. Іващенко*
ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ……. 255
*В. Кириченко, В. Бубко, Т. Безсмертний*
ВІЙСЬКОВА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ: ЯК УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕТВОРЮЮТЬ КРИЗОВІ ВИКЛИКИ НА УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ…….. 257
*Т. Ковальська, О. Поночовна*
УКРАЇНСЬКИЙ І МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВЕНЧУРНОГО ТА ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ …… 261
*А. Колісник, А. Олійник*
СУТНІСТЬ І РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ…… 264
*С. Крамар*
СМАРТ-ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОТУРИЗМОМ: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ……. 267
*Л. Кузьменко, П. Антонець*
ГАРМОНІЗАЦІЯ ДОБРОБУТУ КОРІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ INDUSTRY 4.0 ЯК ВЕКТОР ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ ТВАРИННИЦТВА 271
*І. Леонтьєв*
ЦИФРОВІ СТАРТАПИ У ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……..….. 276
*В. Папудько, О. Поночовна*
STARTUP-ІНІЦІАТИВИ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ……...…… 279
*А. Сушарник*
ІНСТИТУЦІЙНА АРХІТЕКТУРА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 282

*Я. Сушарник*
СТАРТАП-ІНІЦІАТИВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ…… 285
*І. Тернова, В. Іващенко*
ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ……..……...…… 287
*І. Тернова, В. Іващенко*
ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ……...…… 290
*І. Ткаченко*
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СМАРТ-РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА 292
*А. Ткаченко, С. Вичужаніна*
ФЕНОМЕН СТАРТАПІВ У СУЧАСНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОЦЕСІ……..……..….. 295
*Д. Цуканова*
ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА ВИКОНАННЯ ЗОВНІШНІХ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ФІРМ…… 298

## СЕКЦІЯ 4. ПРОЄКТНИЙ BANI-МЕНЕДЖМЕНТ І СТЕЙКХОЛДЕРОРІЄНТАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ УКРАЇНИ

*О. Галич*
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРИВАЛОГО ЕКЗОГЕННОГО ШОКУ……..…… 304
*A. Omurzakov, Zh. Rakhmetulina*
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR HOTEL COMPETITIVENESS……..…….. 307

*M. Gorska, A. Доходлік*
АДМІНІСТРАТИВНА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ТРИВАЛИХ КРИЗ…….. 310
*В. Дерев'янко, Т. Воронько-Невіднича*
СИСТЕМА ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ……..…. 313
*Д. Журавльов, Р. Одинець, І. Верещак*
ШВИДКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК ФАКТОР ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ…… 316
*В. Карманенко*
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ 320
*С. Кудла, Т. Воронько-Невіднича*
ДИНАМІЧНІ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ……... 323
*К. Мазур*
СТЕЙКХОЛДЕРНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ РИНКУ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ BANI-СЕРЕДОВИЩА……..……..….. 325
*О. Помаз, О. Ніконенко, К. Бєєва*
МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ…… 328
*В. Профіренко, В. Цирень*
ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ……...……. 331
*І. Потапюк, А. Пащенко, В. Куценко*
СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ……..…….. 334

*В. Путря*
ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ……..…… 337
*А. Ревицька, О. Лега, Т. Прийдак*
ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЩОДО ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ: ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ…….……... 340
*К. Сива*
КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ…. 344
*О. Толочій, А. Олійник*
РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ…… 347
*В. Худолей, О. Карпенко*
ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ BANI-СВІТУ…… 351
*Ю. Щербина, А. Олійник*
АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ……..……. 353

## СЕКЦІЯ 5. DIGITAL-МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

*Т. Воронько-Невіднича*
АДАПТИВНО-РЕЗИЛЬЄНТНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ……..… 357

*L. Akhmetova, Zh.B. Rakhmetulina*
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE DAIRY INDUSTRY IN KAZAKHSTAN: A CONCEPTUAL APPROACH…… 360
*Małgorzata Ruprich, Olena Trokhymets*
DIGITAL MARKETING AND CONSUMER BEHAVIOUR: THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN SHAPING PURCHASE DECISIONS……. 363
*Є. Білокіз, А. Олійник*
ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН……...…… 366
*Ю. Білошапка*
СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТА ЛОГІСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ…… 369
*О. Сердюк, Д. Бобровський*
ЦИФРОВА КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ 372
*М. Бобровський, В. Собчишин*
ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ…… 375
*В. Жеватченко*
ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ……..…. 377
*А. Зуєва, О. Маковоз*
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ……. 380

*М. Каптур, А. Олійник*
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ……...……. 383
*Л. Квасова*
СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ……..……. 386
*А. Ковальчук*
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ……..……. 390
*А. Комар*
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ……...…… 393
*Г. Кононенко, А. Целуйко*
ГЕЙМІФІКАЦІЯ В ПРОГРАМАХ ЛОЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ…….. 396
*О. Копішинська, В. Станіславчук*
ТЕНДЕНЦІЇ ЕВОЛЮЦІЇ СУЧАСНИХ CRM-СИСТЕМ У ДОСЛІДЖЕННЯХ GARTNER MAGIC QUADRANT……..... 399
*Р. Логоша*
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ…….. 403
*В. Малтиз*
ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ……..…… 407

*С. Нікітченко, С. Захаров*
ВПЛИВ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ НА ВИБІР ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……. 410
*В. Пилипенко*
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПРОВІДНИХ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ……..…… 414
*А. Поляк*
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА……... 419
*Я. Радіонова*
ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ……. 422
*В. Сербин*
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА……..… 426
*Т. Скрипка, О. Збиранник*
ATMOSPHERICS: ЯК ЗА ДОПОМОГОЮ ЗВУКІВ, ЗАПАХІВ ТА ОСВІТЛЕННЯ ЗБІЛЬШИТИ ЧАС ПЕРЕБУВАННЯ КЛІЄНТА В ТОРГОВІЙ ЗАЛІ……. 429
*Д. Стандартюк, Н. Терент'єва*
DIGITAL-МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ…… 432
*Н. Струк*
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: МОЖЛИВОСТІ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ…… 437

*Ю. Татаринцева*
ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНИХ КОМАНД У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ…… 440
*І. Терещенко, В. Масько*
СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ……... 443
*Д. Устик*
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ….. 446
*Т. Устік*
ЕФЕКТИВНІ КАЙРОС-СТРАТЕГІЇ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА БРЕНДИНГУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ……...… 450