

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА  
SWEDISH UNIVERSITY OF AGRICULTURAL SCIENCES  
КОМРАТСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
OROLE UNIVERSITY  
AZERBAIJAN STATE AGRICULTURAL UNIVERSITY**



**VIII Міжнародна науково-практична конференція  
(заочна форма)  
«ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В РАМКАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ»**



**м. Полтава, 17 грудня 2025 року**

УДК 330.15:334.723

ББК 65.291.5

Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» – Полтава, 2025. – 290 с.

У матеріалах конференції розглядаються аспекти методології і практики управління господарської діяльності підприємств в рамках інтеграції до європейського простору.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів, фахівців практиків. Матеріали друкуються мовою оригіналів. За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

***Голова оргкомітету:***

Галич О.А. ректор Полтавського державного аграрного Університету, професор

***Члени організаційного комітету:***

Шостя А. М. проректор з науково-педагогічної, наукової роботи, доктор наук, професор

Горб О.О. проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків, кандидат наук, доцент

Дячков Д.В. директор Навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій, доктор наук, професор

Світлична А.В. завідувач кафедри підприємництва і права, доцент, кандидат наук  
Oksana Kravchenko Guest Professor, Department of Molecular Sciences, Swedish University of Agricultural Sciences

Людмила Федотова, доктор наук, доцент; Комратський державний університет (Молдова)

Antonina Kalinichenko DSc, Professor, University of Opole

Гусейнов М. Д. доктор наук, професор, Azerbaijan State Agricultural University

Устік Т. В. доктор наук, професор, професор кафедри маркетингу та логістики Сумського національного аграрного університету

Губені Ю. Е. доктор наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та торгівлі Львівський національний університет природокористування

Махмудов Х.З. професор кафедри підприємництва і права, професор, доктор наук

Яснолоб І.О. доцент кафедри підприємництва і права, доцент, кандидат наук.  
Начальник науково-дослідного сектору Полтавського державного аграрного університету

Волкова Н.В. доцент кафедри підприємництва і права, доцент, кандидат наук

Дем'яненко Н.В. доцент кафедри підприємництва і права, доцент, кандидат наук

Михайлова О.С. доцент кафедри підприємництва і права, доцент, кандидат наук

## **Вступне слово**

*Проведення VIII Міжнародної науково-практичної конференції здійснювалося в рамках науково-дослідної теми: «Розробка інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності в умовах глобальних викликів і технологічних змін» (номер державної реєстрації 0125U003227 від 04.09.2025 р.), що дозволяє на основі обміну актуальною інформацією ефективно підійти до пошуку шляхів вирішення проблем інтеграції до європейського простору.*

*Матеріали науково-практичної конференції присвячені комплексному дослідженню сучасних тенденцій розвитку підприємницьких структур у контексті трансформації економічної та правової системи України. У центрі уваги - інноваційний розвиток підприємництва як стратегічна основа забезпечення економічної, продовольчої та соціальної безпеки держави в умовах глобалізації, цифровізації та євроінтеграційних процесів.*

*У збірнику висвітлюються перспективи розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу, впровадження європейських стандартів управління, фінансової політики, бухгалтерського обліку та аудиту. Значну увагу приділено проблемам інформаційного та правового забезпечення підприємницької діяльності, удосконаленню механізмів державного регулювання, захисту прав та законних інтересів суб'єктів господарювання.*

*Окремий блок матеріалів присвячено економіці та управлінню підприємницьких структур, розвитку комерційної логістики, сучасної торгівлі та підприємництва, а також формуванню конкурентоспроможного бізнес-середовища. Розглядаються питання фінансової політики, інвестиційної привабливості, фінансової стабільності підприємств і використання європейського досвіду для реалізації стратегічних орієнтирів сталого розвитку.*

*Важливе місце у збірнику займають дослідження соціального та екологічного підприємництва як інструментів досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та охороною довкілля. Аналізуються проблеми забезпечення якості, безпечності та екологічності товарів, впровадження міжнародних стандартів та сертифікаційних систем.*

*У межах конференції також розглядаються сучасні проблеми держави і права, питання правового регулювання господарської діяльності, а також роль сучасних освітніх технологій у підготовці підприємців, здатних ефективно діяти в умовах динамічних соціально-економічних змін. Матеріали поєднують теоретичні узагальнення та практичні напрацювання, що сприяють розвитку правової системи України та формуванню інноваційної моделі підприємництва.*

*Збірник орієнтований на науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, аспірантів, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, а також практиків у сфері економіки, підприємництва і права.*

## **ЗМІСТ**

<i>Bondar-Pidhurska O., Savchenko D., Nenko A.</i> <b>INNOVATION MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AT THE CROSSROADS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT</b>	<b>13</b>
<i>Kalinichenko A.</i> <b>UNLOCKING THE TRUTH: CROSS-CHANNEL ATTRIBUTION AND THE REAL VALUE OF EVERY TOUCHPOINT</b>	<b>15</b>
<i>Беркетов І.О.</i> <b>ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ</b>	<b>18</b>
<i>Біловодська О.А., Сурмачевська В.Р.</i> <b>МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ МОЛОДІ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ</b>	<b>20</b>
<i>Бурик К.С.</i> <b>АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ</b>	<b>24</b>
<i>Буряк О.М.</i> <b>ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ</b>	<b>28</b>
<i>Вітренко С.О.</i> <b>УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ</b>	<b>32</b>
<i>Волкова Н.В.</i> <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАЙНЯТОСТІ В ТОРГІВЛІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ</b>	<b>34</b>
<i>Волкова Н.В., Гученко А.О.</i> <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b>	<b>39</b>
<i>Волкова Н.В., Комбарова Ю.В.</i> <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b>	<b>41</b>

<b>Гавриленко А. С., Липій Є. А. ВПЛИВ КІБЕРЗАГРОЗ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ</b>	<b>44</b>
<b>Гонтарь Є.Г. ОКРЕМІ ПИТАННЯ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКІ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ</b>	<b>46</b>
<b>Горбась В.А., Ведмедера О.А., Бугаєнко В.О. ПРАКТИКООРІЄНТОВАНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ</b>	<b>49</b>
<b>Грубіч Н. ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МІЖНАРОДНИХ І НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ У КОНТЕКСТІ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ</b>	<b>52</b>
<b>Дем'яненко Н. В., Павленко Я. В. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ</b>	<b>55</b>
<b>Дробот І. М., Махмудов Х. З. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В АГРАРНІЙ СФЕРІ, ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ</b>	<b>58</b>
<b>Дячков Д.В. СУТНІСТЬ ТА ПАРАДИГМА ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	<b>62</b>
<b>Дячков Д.В., Синенко В.А. МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>64</b>
<b>Ємець В. В. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗНИЖЕННЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ТА ВІЙСЬКОВИХ РИЗИКІВ НА ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЯХ</b>	<b>67</b>
<b>Жук Р.І. МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>71</b>
<b>Жуков А.Є., Зось-Кіор М.В. МЕНЕДЖМЕНТ КОМАНДНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>74</b>

<i>Заболоцька В. Б.</i> СУЧАСНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПІДГОТОВЦІ ПІДПРИЄМЦІВ	77
<i>Зось-Кіор М. В., Саєнко В. О., Черних Б. О.</i> ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	80
<i>Кальян О. С.</i> ОКРЕМІ ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОГО ВЕКТОРУ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА	82
<i>Капустін О. О., Корнет Р. С., Пилипенко Д. О.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	85
<i>Кіпятков В.С.</i> РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	87
<i>Ковальська Т.А.</i> АНТИМОНОПОЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ У СФЕРІ ГОСПОДАРЮВАННЯ	91
<i>Комар Д. С.</i> ЯКІСТЬ, БЕЗПЕЧНІСТЬ ТА ЕКОЛОГІЧНІСТЬ ТОВАРІВ	94
<i>Кондуфор Є. О., Липій Є. А.</i> СЛУЖБА БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ЯК СУБ'ЄКТ БОРТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ ТА ДЕРЖАВНОЮ ЗРАДОЮ: МЕЖА ПОВНОВАЖЕНЬ	98
<i>Коськін Г.В., Плеханова В.А.</i> ПРОГРАМА HELP РАДИ ЄВРОПИ: ОСВІТА З ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	101
<i>Кравченко Д.С.</i> ОКРЕМІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	104
<i>Кравченко Д.С., Липій Є.А.</i> ЗНАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО СУДОЧИНСТВА ДЛЯ ЗАХИСТУ ПРАВ ГРОМАДЯН	107

<b>Крамаренко С. О. РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b>	<b>110</b>
<b>Кріль Є. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>113</b>
<b>Купченя Л.І., Шепель М.Ю. ІСТОРИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ</b>	<b>114</b>
<b>Куришко Р.В. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b>	<b>118</b>
<b>Кушніренко М.О. СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ</b>	<b>120</b>
<b>Лазаренко Ю.О., Корнійчук В.С. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЮ ДОСВІДУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ</b>	<b>124</b>
<b>Лишенко М.О. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА РИНКУ ЗЕРНА: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ</b>	<b>127</b>
<b>Лукашенко А.В. ОКРЕМІ ПИТАННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАТУСУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА</b>	<b>131</b>
<b>Малєжжік В.В. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ</b>	<b>134</b>
<b>Малік Л.М. ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ</b>	<b>138</b>

<i>Мансуєва Д.Р.</i> <b>ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО СТАТУСУ НАБУ</b>	<b>141</b>
<i>Матлак Т. О.</i> <b>УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ</b>	<b>143</b>
<i>Медвідь В.Ю., Науменко О. О.</i> <b>РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ДО МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ВІДНОВЛЕННЯ</b>	<b>146</b>
<i>Мельник О.І.</i> <b>ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВОМУ УПРАВЛІННІ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ</b>	<b>149</b>
<i>Мирна О.В., Бабич Д.А.</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ВОРОНКИ ПРОДАЖІВ У СЕГМЕНТІ В2В: ДОВГИЙ ЦИКЛ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ</b>	<b>152</b>
<i>Мирна О.В., Фіцай А. В.</i> <b>ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНИХ CRM-СИСТЕМ</b>	<b>155</b>
<i>Михайлова О.С.</i> <b>ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ ПІД ЧАС ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ</b>	<b>158</b>
<i>Мірошніченко Р.В.</i> <b>ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ В РОЗВИТКУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	<b>161</b>
<i>Муштай В. А.</i> <b>МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В УДОСКОНАЛЕННІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>166</b>
<i>Нечипоренко В.В.</i> <b>КОМПЛЕКСНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, БЕЗПЕЧНІСТЮ Й ЕКОЛОГІЧНІСТЮ МОЛОЧНОЇ СИРОВИНИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ВИРОБНИЦТВА</b>	<b>169</b>
<i>Ніколаєнко Є. А.</i> <b>РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	<b>172</b>

<b>Ніколайчук Л.Г. ТОВАРОЗНАВЧІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФОРМОСТІЙКОСТІ ОДЯГОВИХ ТЕКСТИЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ І ОДЯГУ</b>	<b>176</b>
<b>Ніконенко О. В., Тютюнник В. С., Білокіз Є. В. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК СКЛАДОВА СТИМУЛЮВАННЯ В МОДУСІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ</b>	<b>179</b>
<b>Орехова А.І. ВПЛИВ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ</b>	<b>181</b>
<b>Орехова А.І. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</b>	<b>185</b>
<b>Орехова А.І. УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МОДУЛІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПРОГРАМИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ОСВІТИ</b>	<b>189</b>
<b>Петренко О.І., Лищенко М.О. ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>192</b>
<b>Петренко Т.С. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СТАНОВЛЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b>	<b>196</b>
<b>Писаренко С.В. НОРМАТИВНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОРЯДКУ СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ</b>	<b>200</b>
<b>Резнік Я.І., МАРКЕТИНГ 5.0 ТА ПРОГНОСТИЧНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ</b>	<b>203</b>
<b>Ропотило І.С. ЯКІСТЬ, БЕЗПЕЧНІСТЬ ТА ЕКОЛОГІЧНІСТЬ ТОВАРІВ</b>	<b>206</b>

<i>Світлична А.В., Гуренко А. В.</i> ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	208
<i>Світлична А.В.</i> ДЕФІЦИТ КАДРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ	211
<i>Сень О.В.</i> ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ АДАПТАЦІЇ МАЛИХ СІЛЬГОСПВИРОБНИКІВ В ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	213
<i>Сень О.В., Підлісна В.М.</i> СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	217
<i>Сиваш Д.С.</i> МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	220
<i>Славкова О.П.</i> ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИМ ПРОЦЕСАМ	233
<i>Собчишин В. М., Мотрич Д. Ю.</i> РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	225
<i>Сороколін О.М.</i> СТОРІТЕЛІНГ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ЗВ'ЯЗКУ З БРЕНДОМ ТУРИСТИЧНОЇ ЛОКАЦІЇ.	227
<i>Сорокопенець К.О.</i> ОКРЕМІ ПИТАННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	230
<i>Співак К.О.</i> ОМНІКАНАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ	233
<i>Сухоставець А.І.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ("AGRITECH") ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ АГРОВИРОБНИЦТВА	236

<i>Терно Р.В.</i> <b>ОКРЕМІ ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	<b>238</b>
<i>Терно Р.В.</i> <b>ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ</b>	<b>241</b>
<i>Ус Ю.А.</i> <b>КОМПЛЕКСНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ</b>	<b>245</b>
<i>Устік Т.В.</i> <b>МАРКЕТИНГ СТІЙКОСТІ: РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ВИЖИВАННЯ ТА РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ВІЙСЬКОВИХ РИЗИКІВ</b>	<b>248</b>
<i>Фесенко О. М., Козуб Р. О., Головач С. І.</i> <b>УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ</b>	<b>252</b>
<i>Флока Л.В., Гнітій Н.В., Рачинська З.П.</i> <b>РОСЛИННИЙ СИР ІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ ФЕРМЕНТАМИ: ІННОВАЦІЇ У ТЕХНОЛОГІЇ</b>	<b>254</b>
<i>Хоменко М.Б.</i> <b>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	<b>258</b>
<i>Чепур А.В.</i> <b>ОКРЕМІ ПИТАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕФОРМ</b>	<b>261</b>
<i>Шабельник С. С.</i> <b>ЛОГІСТИЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ ТА ВОЄННИХ УМОВАХ</b>	<b>263</b>
<i>Швидун В. В.</i> <b>ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ТА ЇХ ГОЛОВНІ ФАКТОРИ</b>	<b>266</b>
<i>Шевко О. О.</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ</b>	<b>270</b>
<i>Шевчук Д. О.</i> <b>СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО</b>	<b>274</b>

<i>Шулежко А.В.</i> <b>ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД НА МАКРОРІВНІ</b>	<b>276</b>
<i>Щераков Є. С.</i> <b>МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ</b>	<b>280</b>
<i>Юдічева О. П.</i> <b>СИР БРІ: КЛАСИФІКАЦІЯ, ЧИННИКИ, ЩО ФОРМУЮТЬ ЯКІСТЬ</b>	<b>283</b>
<i>Яценко О.О.</i> <b>НАФТОГАЗОВИЙ КОМПЛЕКС ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	<b>287</b>

**Bondar-Pidhurska Oksana,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Management  
Department, Poltava University of Economics and Trade

**Savchenko David,**

Master's Degree Student in the "Logistics Management"  
Educational Program, Specialty D7 Trade,  
Poltava University of Economics and Trade

**Nenko Andrii,**

Bachelor's Degree Student in the "Business Administration"  
Educational Program, Specialty D3 Management,  
Poltava University of Economics and Trade

## **INNOVATION MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AT THE CROSSROADS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The current stage of economic development is characterized by a high level of uncertainty, accelerated technological change, intensified global competition, and growing requirements for environmental and social responsibility of business. Under these conditions, innovation management systems and practices become critically important, as they represent a key factor in ensuring the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) [1]. SMEs play a vital role in strengthening economic resilience, generating employment, and fostering innovation, as evidenced by studies conducted by international economic organizations. At the same time, SMEs increasingly face the challenge of integrating sustainability principles into their operations, which creates new demands for innovation management.

Innovation management is a purposeful and systematic process aimed at governing the creation, implementation, and commercialization of innovations in order to achieve an enterprise's strategic objectives. According to P. Drucker, innovation constitutes the fundamental instrument of entrepreneurship, while the effectiveness of innovation management determines a firm's capacity for growth and adaptation. In the case of SMEs, innovation activity is predominantly characterized by incremental rather than radical innovations, focusing on the continuous improvement of products, services, and business processes. Unlike large corporations, SMEs rarely possess specialized innovation units; therefore, innovation management functions are often performed directly by enterprise owners

or managers, which significantly increases the importance of managerial competencies and entrepreneurial mindset.

The concept of sustainable development implies the balanced advancement of the economic, social, and environmental dimensions of enterprise activity [1]. Within this framework, innovation management acquires a broader meaning, as innovations are regarded not only as a source of economic value but also as instruments for reducing environmental impact and enhancing corporate social responsibility. For SMEs, sustainability-oriented innovations may include the adoption of energy-efficient technologies, the use of environmentally friendly materials, business process digitalization, and the development of social innovations. Empirical research by M. Porter and M. Kramer demonstrates that shared value creation enables firms to simultaneously achieve economic benefits and address social and environmental challenges.

At the same time, against the background of implementing the Sustainable Development Goals, the necessity to revise and rethink the sustainability agenda becomes increasingly evident. This process represents a “turning point for global sustainability” as well as for individual SMEs. In this context, innovations should be viewed as key instruments for achieving sustainable development goals in line with local priorities, challenges, and socio-economic conditions, particularly in situations that require rethinking existing development trajectories [2]. Under current conditions, the main directions for improving innovation management in SMEs include fostering an innovation-oriented organizational culture, developing partnerships, participating in clusters and business networks, and leveraging digital technologies as catalysts for innovation.

Government support plays an essential role in strengthening SME innovation capacity through financing programs, grants, and educational initiatives aimed at developing managerial competencies in innovation management. Moreover, the integration of sustainability principles into strategic planning enables SMEs to ensure long-term competitiveness, resilience, and social legitimacy in an increasingly complex business environment.

Thus, innovation management represents a key driver of SME development at the crossroads of sustainable development. Faced with the choice between short-term stability and innovation-oriented development, SMEs must increasingly prioritize strategies that ensure long-term viability, competitiveness, and responsiveness to local needs. An effective innovation management system integrated with sustainability principles creates the necessary preconditions for

balanced economic growth and socially responsible business practices across all sectors of the national economy.

#### **References:**

1. **Bondar-Pidhurska, O. V.** *Scientific and Methodological Foundations of Sustainable, Innovative, Socially Oriented Economic Development: A Monograph.* Poltava: Publishing Department of Poltava University of Economics and Trade, 2016. 531 p.
2. **Bondar-Pidhurska, O. V., Khomenko, I. I., & Husak, Y. S.** Formation of an Enterprise Management Evaluation System for Industry 4.0 under Conditions of “Sustainable Development at a Crossroads.” *International Scientific Journal “Internauka.” Series: Economic Sciences*, 2025, № 10, pp. 41–70. URL; <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11456>

**Antonina Kalinichenko,**  
DSc, Professor, University of Opole

### **UNLOCKING THE TRUTH: CROSS-CHANNEL ATTRIBUTION AND THE REAL VALUE OF EVERY TOUCHPOINT**

Cross-channel attribution is the process of measuring how different marketing touchpoints (like ads, emails, social media, organic search) work together across various channels and devices to influence a customer's path to conversion, assigning value to each interaction rather than just the first or last click, to provide a holistic view of marketing effectiveness. It reveals the true impact of each channel, helping businesses optimize spend, improve customer journeys, and understand the complex relationships between touchpoints.

Instead of focusing on one channel (like last-click), it maps the entire customer journey, from initial awareness (e.g., a YouTube ad) to final purchase (e.g., a direct search). It uses models (like linear, time-decay, or data-driven) to distribute credit across multiple interactions, showing that a social ad might build awareness while an email reminder closes the sale. It helps marketers understand which channel combinations are most effective, leading to better budget allocation and personalized customer experiences.

A customer sees a social media ad, clicks a retargeting ad later, visits the site but leaves, then opens an email and finally returns via a Google search to buy. Cross-

channel attribution gives partial credit to the social ad, the retargeting ad, the email, and the search, showing how they collectively drove the sale.

Make smarter decisions about where to invest marketing dollars for maximum return. Gain deeper insights into how customers interact with your brand across different platforms. Tailor messaging and timing based on which channels a customer prefers.

The core of conversion attribution methods lies in the application of various models: last-touch, first-touch, linear, time decay, position-based, and algorithmic (AI-based) models. To implement these, several key tools should be utilised:

Google Analytics [1], which offers fundamental attribution models such as first and last touch, and linear models;

Adobe Analytics, which provides more advanced attribution frameworks, including multi-channel and algorithmic models;

Rockerbox and Attribution App, which offer specialised tools for multi-channel attribution, including AI-driven analysis capabilities.

Consequently, a hybrid approach to attribution is recommended: combining different models, such as linear and algorithmic, to achieve a balanced view of channel contributions. It is also essential to consider the length of the customer journey: for shorter journeys (e.g., impulse purchases), first or last-touch models may be appropriate; for longer journeys, more sophisticated algorithmic models are required. Furthermore, attribution models should be reviewed regularly, as consumer behaviour evolves, necessitating the adaptation of models to current market conditions and customer needs.

In contrast to multi-channel approaches, omni-channel marketing is a business strategy that integrates all communication channels (website, social media, messengers, telephone, offline stores) into a unified system. This creates a seamless, personalised, and consistent customer experience where interaction history is preserved and transferred between channels without losing context. This enables a brand to ‘remember’ the customer regardless of the platform used, ensuring consistency and convenience – a significant departure from multi-channel strategies where channels often operate in isolation.

Authors [2] demonstrate how omni-channel strategies transform the structure of marketing communications, shifting them from linear messaging into multidimensional ecosystems of interaction.

Under this approach, customers receive an equivalent level of service and personalisation when transitioning between a website, mobile app, telephone, or physical store. All touchpoints collect and exchange customer data, creating a

comprehensive profile. A customer can initiate an interaction in one channel (e.g., Instagram) and continue it in another (e.g., a messenger app) without having to repeat information. Unlike multi-channel marketing, which is channel-oriented, omni-channel marketing focuses on customer comfort and the overall journey.

Free-of-charge benefits for customers under an omni-channel approach include the ability to: add an item to a cart on a website and complete the purchase via a mobile app; start a chat with a bot and continue the conversation with an operator in the same window, with the latter having access to the full history; and receive a personalised offer via SMS based on social media activity, subsequently collecting the product from an offline store.

In summary, the transition from traditional single-channel metrics to cross-channel attribution and omni-channel integration represents a fundamental shift in modern marketing strategy. Cross-channel attribution provides a holistic perspective on marketing effectiveness by moving beyond simplistic last-click models to reflect the true complexity of the customer journey. By utilising sophisticated tools – ranging from Google Analytics to AI-driven platforms like Rockerbox – businesses can implement hybrid, data-driven models that precisely evaluate the contribution of every touchpoint, from initial awareness to final conversion.

Furthermore, the implementation of an omni-channel strategy transcends mere multi-channel presence by unifying disparate communication streams into a single, cohesive ecosystem. As demonstrated by the integration of digital and physical touchpoints, this approach ensures that the customer journey remains seamless and context-aware. Ultimately, the synergy between precise attribution and omni-channel delivery allows brands to optimise marketing expenditure, enhance service personalisation, and adapt to the ever-evolving patterns of consumer behaviour. Regular review and adaptation of these models remain essential to maintaining a competitive advantage in an increasingly multidimensional market.

#### **Список використаних джерел**

1. Google Analytics 4 has replaced Universal Analytics. support.google.com. Retrieved August *July* 16, 2025. URL: <https://support.google.com/analytics/answer/11583528?hl=en>. (дата звернення: 26.10.2025.).
2. Kotler Ph., Setiawan I., Kartajaya H. Marketing 6.0: The Future Is Immersive. Hoboken: Wiley, 2023. 256 p.

**Беркетов І.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D7 Торгівля.

**Науковий керівник – Світлична А.В.,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет

## **ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ**

Економічна нестабільність, спричинена фінансовими кризами, військовими конфліктами або іншими глобальними потрясіннями, суттєво впливає на управління продажами в підприємствах різного масштабу та галузевої спрямованості. Зміни купівельної спроможності споживачів, коливання попиту, порушення логістичних ланцюгів та ризику затримок у постачанні формують нові виклики для підтримки стабільних обсягів реалізації продукції та послуг. В умовах таких змін традиційні підходи до планування та організації продажів виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність впровадження комплексних адаптивних заходів [1].

Антикризові стратегії дозволяють підприємствам підтримувати фінансову стабільність та зберігати ринкові позиції. Одним із важливих напрямів є оптимізація асортименту продукції шляхом концентрації на найбільш затребуваних та рентабельних товарах, а також тимчасового зниження пріоритетності низькорентабельних позицій. Гнучке ціноутворення, яке включає знижки, акції та індивідуальні пропозиції для різних категорій споживачів, сприяє підтриманню попиту навіть у періоди зменшення витрат клієнтів. Раціоналізація витрат на маркетинг і продажі дозволяє ефективно та результативно використовувати ресурси та підвищувати взаємодії з ринком [2; 3].

Важливою складовою ефективного управління продажами є активне використання цифрових ресурсів комунікації. Онлайн-платформи, соціальні мережі, email-розсилки та чат-боти забезпечують швидке інформування клієнтів про зміни в умовах продажу, акційні пропозиції та строки доставки. Використання таких ресурсів дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту та підвищує точність орієнтації на потреби споживачів, зменшуючи ризики фінансових втрат [1; 3].

Перегляд цільових ринків передбачає визначення стабільних сегментів клієнтів, де попит менш схильний до коливань, та переорієнтацію ресурсів на їхнє обслуговування. Одночасно підприємства повинні виявляти нові ринкові ніші, що з'являються внаслідок змін у поведінці споживачів. Наприклад, підвищується інтерес до економних, універсальних товарів і послуг, які забезпечують додаткову практичну цінність або економію ресурсів. Сценарне планування та прогнозування змін у попиті дозволяє своєчасно коригувати стратегії продажів і мінімізувати ризики втрат [4].

Ефективна взаємодія з клієнтами є критичною умовою утримання лояльності та стабільних обсягів продажів. Персоналізований підхід, пропозиції, що відповідають актуальним потребам споживачів, а також прозорість у питаннях цін, термінів постачання та обслуговування сприяють зміцненню довіри та підвищенню задоволеності клієнтів. Компанії, які оперативно адаптують комунікаційні процеси, здатні зберегти клієнтську базу та стабільність продажів навіть у складних економічних умовах [1; 5].

Удосконалення внутрішніх процесів управління продажами забезпечує підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Це включає автоматизацію робочих процесів, аналіз результативності каналів збуту, впровадження сучасних методів стимулювання продажів та підвищення кваліфікації персоналу. Комплексний підхід дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх показників, а й використовувати кризові ситуації як можливість для вдосконалення бізнес-процесів і підвищення готовності до майбутніх викликів [2; 5].

У перспективі управління продажами передбачає активне впровадження технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації взаємодії з клієнтами та аналізу поведінки споживачів. Використання аналітики великих даних дозволяє підвищувати точність прийняття рішень, а розвиток омніканальних стратегій забезпечує доступність товарів і послуг у різних форматах. Диверсифікація постачальників, створення стійких ланцюгів доставки та інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу сприяють більшій стійкості бізнесу до зовнішніх потрясінь і зміцнюють конкурентні позиції підприємства на ринку [4; 5].

Економічна нестабільність є фактором, який вимагає системного підходу до управління продажами. Розробка антикризових стратегій, перегляд цільових ринків, адаптація комунікацій та вдосконалення внутрішніх процесів дозволяють забезпечити фінансову стабільність, зберегти лояльність клієнтів і підвищити ефективність діяльності підприємства. Подальший розвиток

управління продажами буде ґрунтуватися на впровадженні новітніх технологій, аналітичних інструментів та стратегій диверсифікації, що дозволяють компаніям зберігати стійкість і конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах [3;5].

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Дима О. О., Дима А. А., Борисюк Г. Проблематика управління продажами в торговому та виробничому бізнесі: дуалістичність та протилежні тренди в умовах воєнного стану. Київ : КНЕУ, 2023. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/items/ed01a075-bd50-4b62-bd73-bc0922035849>
2. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 226–230. URL : <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/766>
3. Пріб К. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5375>
4. Мороз Р. В. Макроекономічна нестабільність як фактор активізації безпекоорієнтованого управління підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL : <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/362>
5. Юрій Е. О., Гросу К. В. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи: інструменти та моделі. *Молодий вчений*. 2016. № 1. С. 1018–1022.

**Біловодська О.А.,**

д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Сурмачевська В.Р.,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

### **МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ МОЛОДІ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ**

У сучасних умовах цифровізації маркетинг трансформується з інструменту стимулювання продажів у засіб побудови довготривалих взаємин між брендом і споживачем. Особливо актуально це для фінансової сфери, яка

тривалий час залишалася консервативною. Прикладом ефективною адаптації до нових умов є Monobank – український цифровий банк, який завдяки креативному маркетингу та цифровим каналам комунікації завоював довіру мільйонів молодих клієнтів.

Monobank не має фізичних відділень, проте активно присутній у мобільному просторі, соціальних мережах та месенджерах, що повністю відповідає запитам молоді аудиторії. Завдяки інноваціям, технологічності та нестандартному підходу до позиціонування, бренд зміг побудувати стійкий емоційний зв'язок зі споживачами [1], [6]. З моменту запуску банк швидко здобув широку популярність завдяки інтуїтивному інтерфейсу, інноваційним сервісам та клієнтоорієнтованості. Станом на початок 2025 р. кількість активних карток Monobank перевищила 9,77 млн., що забезпечило банку друге місце серед українських банків за цим показником [2], [7]. Основну цільову аудиторію Monobank становлять молоді люди 25–34 років, які цінують цифрові технології, швидкість та неформальний стиль комунікації. Банк активно застосовує гумор, гейміфікацію та легку манеру взаємодії [8].

Основні маркетингові інструменти, які використовує Monobank, наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Маркетингові інструменти Monobank

Інструмент	Характеристика
Мобільний застосунок	Центральним елементом взаємодії з клієнтами є мобільний застосунок Monobank. Завдяки продуманому UX/UI-дизайну та інтуїтивній навігації, клієнти мають змогу отримувати повноцінний банківський сервіс без відвідування фізичних відділень. На відміну від цього, традиційні банки (зокрема ПриватБанк, Ощадбанк тощо) оперують широкою мережею філій, що потребує значних операційних витрат на утримання інфраструктури. Це дозволяє Monobank зменшувати витрати й оперативніше впроваджувати нові продукти. У 2024 році була представлена оновлена версія застосунку – Monobank 2.0, яка включає покращений інтерфейс і нові функції
Shake2Pay (для безконтактної оплати), «групові витрати» (для спільного керування коштами) та маркетплейс market by mono (покупки в розстрочку)	У той час як багато традиційних банків досі працюють на застарілих ІТ-системах або частково оновлених платформах, Monobank впроваджує повністю цифрові рішення без прив'язки до старих архітектур. Такі функції демонструють технологічну гнучкість та клієнтоорієнтованість банку

*Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору», 2025*

Візуальна айдентика банку	Образ фірмового котика-талисмана, дружній дизайн і персоналізовані повідомлення – посилюють емоційний зв'язок із клієнтами та формують унікальний стиль комунікації. Традиційні банки, як правило, застосовують формалізовану комунікацію, переважно у форматі офіційних повідомлень або через операторів контакт-центрів, що зменшує емоційну залученість клієнтів
Соціальні мережі та месенджери	Monobank активно використовує Facebook, Instagram та інші соціальні платформи. Контент із гумористичними мемами та неформальним тоном підвищує залучення користувачів та сприяє формуванню позитивного іміджу бренду
Швидкість обслуговування та зручність	Monobank забезпечує повноцінне обслуговування через мобільний застосунок – від відкриття рахунку до оформлення кредитів або карткових продуктів за кілька хвилин. Традиційні банки нерідко вимагають фізичної присутності, заповнення паперових документів і багатокрокових процедур, що знижує ефективність обслуговування
Реферальна програма	За кожного запрошеного нового користувача обидві сторони отримують бонуси або кешбек, що стимулює органічне зростання клієнтської бази
Гейміфікація та «котики»	Monobank активно застосовує гейміфікацію – анімовані елементи, інтерактивні спецпропозиції та брендований образ котика-асистента створюють позитивний емоційний досвід. Особливо успішною була колаборація з розробниками гри S.T.A.L.K.E.R. 2, у межах якої клієнти могли отримати унікальні скіни, аватари та кешбеки до 20% у певних категоріях
Креативні колаборації соціальна відповідальність та	Monobank активно співпрацює з українськими брендами, реалізуючи креативні партнерські проекти: від лімітованих серій напоїв із «Живчиком» до прикрас від Guzema Jewelry і дизайнерських товарів для котів від Gunia Project. Банк також бере активну участь у соціально важливих ініціативах, зокрема у зборі коштів для ЗСУ. Загалом Monobank перерахував понад 1 млрд доларів на підтримку армії та гуманітарних програм

Джерело: сформовано на основі [1, 2, 6, 9-12]

Інноваційний підхід та успішна маркетингова стратегія принесли Monobank численні нагороди, зокрема, Red Dot Design Award за дизайн мобільного застосунку [3], Effie Awards Ukraine за ефективну маркетингову кампанію [4], а також премії FinAwards за результати 2023–2024 рр. [5]. Крім того, кількість клієнтів перевищила 10 млн. осіб, що дозволило банку стати найбільшим цифровим банком після ПриватБанку за кількістю активних карток [2], [7], [11]. Відгуки користувачів на платформах, таких як BankerAdvisor, та в соціальних мережах також свідчать про високу оцінку

мобільного застосунку, оперативність обслуговування та інноваційність сервісів [2].

Отже, у ході дослідження було встановлено, що маркетингова стратегія Monobank є прикладом ефективного використання цифрових інструментів для залучення та утримання молодшої аудиторії. Завдяки повній диджиталізації обслуговування, відсутності фізичних відділень і фокусу на мобільний застосунок, банк успішно відповідає на потреби сучасних клієнтів, які очікують швидкості, зручності та інтуїтивно зрозумілих сервісів. Особливу роль у формуванні лояльності відіграє унікальний стиль комунікації бренду – з використанням гумору, гейміфікації, персоналізованих повідомлень і фірмового образу «котика», що створює емоційний зв'язок із користувачами. Monobank демонструє високий рівень клієнтоорієнтованості, активно використовуючи соціальні мережі, реферальні програми, колаборації з українськими брендами та участь у соціально важливих проєктах. Це дозволяє банку не лише розширювати клієнтську базу, а й формувати позитивний імідж.

Таким чином, нами проаналізовано ключові маркетингові інструменти Monobank, спрямовані на залучення молодшої аудиторії. Так, досвід Monobank підтверджує доцільність переходу до цифрових моделей банківського обслуговування та важливість креативного маркетингу в умовах нової економіки, де емоційна залученість і технологічна зручність стають головними факторами успіху.

#### **Список використаних джерел**

1. **Офіційний сайт Monobank.** URL: <https://monobank.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).
2. **Monobank – цифровий банк України: профіль на BankerAdvisor.** URL: <https://bankeradvisor.com/listing/monobank> (дата звернення: 15.11.2025).
3. **Red Dot Design Award – Monobank UI/UX.** URL: <https://www.red-dot.org/project/monobank-49225> (дата звернення: 10.11.2025).
4. **Effie Awards Ukraine – лауреати 2020.** URL: <https://effie.org.ua/> (дата звернення: 08.11.2025).
5. **FinAwards – Результати 2023–2024.** URL: <https://finawards.com.ua/> (дата звернення: 20.06.2025).
6. **Monobank – аналіз на Mind.ua: інновації та ринок.** URL: <https://mind.ua> (дата звернення: 09.11.2025).
7. **Banker Awards 2024: monobank – незмінний лідер цифрового банкінгу.** URL: <https://banker.ua/uk/projects/banker-awards-2024-monobank/>

(дата звернення: 22.11.2025).

8. Як сильний бренд перетворює будь-яку комунікацію в рекламу. *KANTAR*. URL: [https://upg-cd-ne.kantar.com/ua/Inspiration/%20Brands/Difference-defines-a-strong-brand\\_Monobank](https://upg-cd-ne.kantar.com/ua/Inspiration/%20Brands/Difference-defines-a-strong-brand_Monobank) (дата звернення: 10.11.2025).

9. Monobank випустив скін та аватар на честь виходу гри *S.T.A.L.K.E.R. 2. MRR*. URL: <https://mmr.ua/show/monobank-vypustyv-skin-ta-avатар-na-chest-vyhodu-gry-s-t-a-l-k-e-r-2> (дата звернення: 20.11.2025).

10. Українці задонатили 10,6 млрд грн через «банки» monobank від початку повномасштабної війни. *Forbes Україна*. URL: <https://forbes.ua/news/ukraintsi-zadonatali-106-mlrd-grn-cherez-banki-monobank-vid-pochatku-povnomasshtabnoi-viyni-29122022-10830> (дата звернення: 16.11.2025).

11. Monobank (Ukraine). *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Monobank\\_\(Ukraine\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Monobank_(Ukraine)) (дата звернення: 24.11.2025).

12. Офіційна сторінка Monobank. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/monobank.ua/> (дата звернення: 19.11.2025).

**Бурик К.С.**  
Аспірант  
Сумський національний аграрний університет

## **АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах глобальної економічної та соціально-політичної нестабільності проблема адаптивності управління підприємствами малого та середнього бізнесу (МСБ) набуває особливої наукової та практичної значущості. Загострення кризових явищ у світовій економіці, прискорення технологічних трансформацій, наслідки пандемічних процесів, а в українському контексті - повномасштабна збройна агресія та функціонування економіки в умовах воєнного стану - суттєво ускладнюють середовище господарської діяльності та підвищують рівень невизначеності управлінських рішень. Малі та середні підприємства, які відіграють системоутворюючу роль у національній економіці, забезпечуючи значну частку зайнятості населення та соціально-економічний розвиток регіонів, водночас залишаються найбільш чутливими до впливу зовнішніх шоків через обмеженість ресурсного

потенціалу та високу залежність від змін ринкової кон'юнктури. За таких умов здатність підприємств до оперативної адаптації управлінських механізмів, бізнес-процесів і стратегічних пріоритетів стає ключовою передумовою підтримання економічної активності та забезпечення стійкості національної економіки в середньо- та довгостроковій перспективі.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних підходів до формування адаптивних стратегій управління підприємствами малого та середнього бізнесу й обґрунтування їх ролі у забезпеченні економічної стійкості України в умовах зростання невизначеності та воєнних викликів. Досягнення поставленої мети передбачає аналіз сучасних наукових джерел, узагальнення зарубіжного досвіду адаптивного управління та визначення можливостей його імплементації з урахуванням національних соціально-економічних особливостей.

У наукових дослідженнях адаптивне управління розглядається як системна здатність підприємства до гнучкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища шляхом трансформації управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та ефективної реконфігурації ресурсного потенціалу [1, с. 48]. Концептуальною основою такого підходу є теорія динамічних спроможностей, відповідно до якої підприємство повинно забезпечувати своєчасну ідентифікацію зовнішніх загроз і можливостей, мобілізацію та перерозподіл ресурсів, а також організаційну перебудову з метою збереження конкурентоспроможності. Для підприємств МСБ реалізація зазначених підходів має критичне значення, оскільки дозволяє компенсувати обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів за рахунок управлінської гнучкості, інноваційної активності та підвищення ефективності управлінських механізмів [2, с. 115].

Особливої уваги в цьому контексті заслуговує зарубіжний досвід формування адаптивних стратегій управління МСБ. У країнах Європейського Союзу адаптивність підприємств розглядається як ключовий чинник сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності, що реалізується через застосування інструментів сценарного планування, стратегічного прогнозування та ризик-менеджменту. Вагому роль у підвищенні адаптивного потенціалу МСБ відіграє держава, формуючи сприятливе інституційне середовище шляхом реалізації фінансових механізмів підтримки, податкового стимулювання та розвитку консультаційно-інформаційної інфраструктури для суб'єктів малого та середнього підприємництва [3, с. 512].

Американська модель адаптивного управління підприємствами малого та середнього бізнесу базується на високому рівні підприємницької ініціативи, децентралізації управлінських рішень та орієнтації на експериментальні підходи до ведення бізнесу. У практиці управління широко застосовуються гнучкі методології, спрямовані на безперервне тестування управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів і оперативну трансформацію бізнес-моделей відповідно до змін ринкової кон'юнктури [4, с. 230]. Реалізація таких підходів сприяє зростанню інноваційної активності МСБ та підвищенню їх адаптивності в умовах нестабільного економічного середовища.

Досвід країн Азійського регіону, зокрема Японії та Республіки Корея, засвідчує ефективність інтеграції технологічних інновацій із розвиненою корпоративною культурою та орієнтацією на принципи безперервного вдосконалення. Підприємства малого та середнього бізнесу в зазначених країнах активно впроваджують цифрові технології, автоматизовані системи управління та інструменти аналізу даних, що забезпечує підвищення організаційної гнучкості та здатності до своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

В українських реаліях формування адаптивних стратегій управління підприємствами малого та середнього бізнесу відбувається в умовах підвищеного рівня системних ризиків, зумовлених воєнними діями, порушенням виробничо-логістичних ланцюгів, руйнуванням інфраструктури, а також вимушеною релокацією бізнесу та трудових ресурсів. За таких обставин пріоритетного значення набувають короткострокові антикризові управлінські рішення, спрямовані на забезпечення платоспроможності, збереження ліквідності та відновлення операційної діяльності. Практика українських підприємств МСБ свідчить, що ефективними інструментами адаптації стали оперативна зміна географії постачання і збуту, диверсифікація каналів продажу, перехід на цифрові платформи та впровадження гнучких форм організації праці. Зокрема, досвід релокованих підприємств сфери виробництва та послуг демонструє, що поєднання цифровізації управління, партнерської взаємодії з місцевими громадами та участі в міжнародних грантових програмах дозволило відновити діяльність, зберегти кадровий потенціал і частково наростити експортну складову.

У цьому контексті адаптивні стратегії управління МСБ набувають особливої ваги для системи державного управління та регіонального розвитку України. Підтримка підприємств, здатних до швидкої адаптації, сприяє збереженню економічної активності територіальних громад, стабілізації

місцевих бюджетів та зниженню соціально-економічних ризиків. Імплементация кращих зарубіжних практик адаптивного управління, з урахуванням національних і регіональних особливостей, може стати методологічною основою для розроблення державних і регіональних програм підтримки МСБ, орієнтованих не лише на компенсацію втрат у кризовий період, а й на стимулювання інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого відновлення регіональної економіки.

Отже, адаптивні стратегії управління підприємствами малого та середнього бізнесу виступають ключовим інструментом забезпечення економічної стійкості в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Синергійне поєднання управлінської гнучкості, інноваційної активності, цифрової трансформації та ефективної взаємодії з державними і міжнародними інституціями створює передумови не лише для мінімізації кризових втрат і збереження безперервності господарської діяльності, а й для формування адаптивного потенціалу МСБ, необхідного для післявоєнного відновлення та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку України.

#### **Список використаних джерел**

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Адаптивне управління розвитком підприємств в умовах нестабільного економічного середовища // *Економіка України*. – 2020. – № 6. – С. 45–58.
2. Ковальчук С. В., Бойко М. О. Стратегічна адаптація підприємств малого та середнього бізнесу в умовах кризових трансформацій // *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. – 2021. – № 4. – С. 112–117.
3. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18, No. 7. – P. 509–533.
4. Smallbone D., Welter F. Entrepreneurship and institutional change in transition economies: The commonwealth of independent states, Central and Eastern Europe and China compared // *Entrepreneurship & Regional Development*. – 2012. – Vol. 24, No. 3–4. – P. 215–233.

**Буряк О.М.,** аспірант,  
*Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава*  
**науковий керівник Терещенко І. О.**  
*кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу,*  
*Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Економічна нестабільність останніх років поставила аграрний сектор перед завданням швидкої адаптації збутової системи. Для сільськогосподарських підприємств дане питання полягає не тільки у збільшенні обсягів виробництва, але також у забезпеченні стабільних ринків збуту та маржинальності продукції. Частка АПК у загальному експорті країни коливається в межах 40-50%, а у структурі ВВП це приблизно 10-12%. В даних умовах навіть потужні агровиробники стикаються з проблемами логістики, зниженням купівельної спроможності споживачів, зміною структури попиту та коливанням цін [6].

Саме при цьому оптимізація збутової політики повинна стати ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємств АПК. Ефективна система збуту дозволяє скоротити витрати, підвищити прибутковість, зменшити залежність від зовнішніх факторів та стабілізувати фінансові потоки [1].

Система збуту це комплекс організаційних, економічних і логістичних рішень, які забезпечують рух продукції від виробника до споживача. Основними її функціями є формування асортиментної політики; встановлення цін та умов продажу; вибір оптимальних каналів реалізації; управління запасами та складом; маркетинг і просування; контроль якості збутових операцій [2].

Для АПК характерно, що від ефективності збуту залежить до 20-30% кінцевої рентабельності підприємства. Це пояснюється високими логістичними витратами, коливанням попиту та залежністю від сезонності [3].

Існують специфічні особливості ринку аграрної продукції, зокрема [4]:

– сезонність виробництва (понад 70% зернових культур надходить в період липень-жовтень, що викликає сезонне падіння цін та перевантаження логістики);

– висока частка сировинної продукції (близько 65 % аграрного експорту це зерно та олійні культури, що робить систему збуту залежною від котирувань);

– нестабільність внутрішнього попиту (у періоди економічних криз попит на м'ясо може падати на 20-25 %, на молочні продукти на 10-12 %);

– висока залежність від логістики (в структурі собівартості окремих культур (пшениця та соняшник) логістика становить до 35 %).

Після 2022 р. витрати на логістику аграрної продукції в Україні збільшилися в середньому на 50,0 %, а в окремі періоди – навіть удвічі. Основні проблеми це нестача транспортних засобів, зростання цін на паливо, перевантаженість прикордонної інфраструктури, складність роботи портів, нестача складських потужностей [3; 6]. Через це підприємства змушені продавати продукцію дешевше або зберігати її довше, що призводить до додаткових витрат.

Постійні коливання цін на аграрну продукцію протягом року створюють труднощі для прогнозування та планування збуту. Прикладом буде ціна на пшеницю – в сезон вона може змінюватися з 5500 грн/т до 9000 грн/т, або ціна на соняшник – у деякі роки падала з 18000 грн/т до 12000 грн/т.

За оцінками профільних асоціацій, більшість малих і середніх фермерів не використовують CRM та цифрову аналітику, відповідно це знижує їхню конкурентоспроможність. Без цифровізації підприємства часто мають приблизні дані про обсяги продажів, слабкий контроль залишків, низьку швидкість реакції на зміни ринку та проблеми з комунікацією з клієнтами. Без стратегічного маркетингу підприємства втрачають частку ринку та реалізують продукцію за нижчими цінами.

У сучасних умовах можна виділити декілька напрямів оптимізації системи збуту. 1). Диверсифікація каналів збуту. Пошук нових каналів збуту дозволяє зменшити залежність від одного великого покупця. Ефективні шляхи: співпраця з переробними заводами; вихід на ритейл; інтернет-торгівля; експорт через трейдерів. 2). Цифровізація збутових процесів. Цифрові інструменти дозволяють значно підвищити продуктивність. Особливо корисними будуть: CRM-системи (для роботи з клієнтами); ERP-системи (для комплексного управління підприємством); BI-аналітика (попит, ціни, тренди); електронні торговельні платформи (AgriTrade, Zakupki, Prozorro). Станом на сьогодні більшість великих агропідприємств України повністю автоматизували власну систему продажів [2]. 3) Оптимізація логістики. Основними інструментами є складання довгострокових контрактів із

перевізниками, створення власних логістичних центрів, оренда або будівництво елеваторів, кооперація фермерів у спільні склади, впровадження GPS-навігації та IoT-датчиків. Використання принципів сучасної логістики може значно знизити витрати. 4). Підвищення рівня переробки. Збут переробленої продукції значно підвищує її маржинальність, створює стабільний попит та зменшує залежність від світових котирвань. Наприклад, замість реалізації соняшника - продаж олії, замість пшениці - борошно, крупи, макаронні вироби. 5) Впровадження стратегічного маркетингу. Основні елементами будуть позиціонування власного бренду, сегментація споживачів, аналіз конкурентів, визначення оптимальних цінових стратегій та просування продукції.

Ефективна оптимізація системи збуту АПК передбачає поєднання кількох напрямів: диверсифікація каналів збуту забезпечує стабільність доходів та зменшує залежність від окремих покупців; цифровізація підвищує продуктивність та контроль над продажами; оптимізація логістики дозволяє скоротити витрати та час доставки; переробка продукції збільшує маржинальність і стабільність попиту; стратегічний маркетинг сприяє збільшенню обсягів реалізації та підвищенню лояльності клієнтів. Комплексне застосування цих заходів дозволяє агропідприємствам підвищити рентабельність і знизити ризики в умовах економічної нестабільності [5].

В сучасних умовах можна виділити певні перспективи розвитку системи збуту в агропромисловому комплексі.

1. Розвиток електронної комерції: поява спеціалізованих агро-маркетплейсів; автоматизація угод з постачання продукції та сировини; онлайн-аукціони на закупівлю зерна та олійних. За прогнозами аналітиків, до 2030 р. до 30% аграрної торгівлі в Україні може перейти в цифровий формат.

2. Смарт-логістика – перспективними напрямками будуть майже повністю автоматизовані склади готової продукції; системи контролю температури; високопродуктивні елеватори; логістичні кластери. Застосування таких технологій може значно скоротити втрати продукції.

3. Розширення експорту – країна постійно входить до рейтингів топових світових експортерів зерна, соняшникової олії, ріпаку та кукурудзи. В даній перспективі можливий вихід на ринки Азії, Близького Сходу та Північної Африки, де попит на продукти АПК щорічно постійно зростає.

**Ефект від впровадження оптимізації системи збуту підприємств АПК**

Напрямок оптимізації	Основні заходи	Очікуваний ефект
Диверсифікація каналів збуту	Співпраця з переробними заводами, ритейл, онлайн-продажі, експорт	Підвищення маржі до 25-40 %, валютні надходження, зменшення залежності від одного покупця
Цифровізація збуту	CRM, ERP, BI-аналітика, електронні платформи	Підвищення продуктивності на 15-20%, кращий контроль залишків
Оптимізація логістики	Довгострокові контракти, власні логістичні центри, елеватори, GPS/IoT	Зниження витрат на 8-12%, скорочення часу доставки
Підвищення переробки продукції	Продаж олії, борошна, круп, макаронів	Збільшення маржі на 20-50%, стабільний попит
Стратегічний маркетинг	Бренд, сегментація, аналіз конкурентів, цінова політика	Збільшення обсягів реалізації до 20%, підвищення лояльності клієнтів

4. Розвиток кооперативів, що дозволить зменшити логістичні витрати до 20,0 %; забезпечить можливість отримувати доступ до елеваторів та складів переробки; виходити на великі торговельні мережі; формувати партії продукції для експорту. Даний фактор буде одним із найпотужніших трендів розвитку збуту, оскільки дане об'єднання буде взаємовигідне для кожного учасника кооперативу.

Таким чином, оптимізація системи збуту стає ключовим чинником стабільності аграрних підприємств у період економічної нестабільності. Завдяки використанню сучасних технологій, диверсифікації каналів реалізації, розвитку переробки та логістики підприємства АПК можуть знизити власні витрати, підвищити рентабельність продукції, власноруч зменшити ризики коливань цін та розширити ринки збуту, що в цілому зміцнить конкурентоспроможність господарства на ринку аграрної продукції. Перспективними напрямками залишаються електронна комерція, кооперація, цифровізація та розвиток логістичної інфраструктури.

**Список використаних джерел:**

1. Солоненко Ю.В., Панасюк П.І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82(3). С. 190-200
2. Кібік О., Корнілова О., Нетребський Д. Цифрові інструменти забезпечення ефективного фінансового менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11 (39). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-360-368](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-360-368) (дата звернення: 09.12.2025).
3. Булеца Н.В., Герзанич В.М., Савко І.І., Савко Я.І. Сучасний стан та шляхи підвищення ефективності логістики зернових перевезень. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2023. Вип.1(61). С.15-18.
4. Терещук А. Топ-10 країн-імпортерів української аграрної продукції під час війни. URL:<https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/top10-krayinimporteriv-ukrayinskoyi-agrarnoyi-produkciyi-pid-chas-viyni.html> (дата звернення: 10.12.2025).
5. Мартинюк М. Ефективні інструменти, механізми та засоби державної підтримки агросектору. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 334, № 5. С. 657-667. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-99> (дата звернення: 10.12.2025).
6. Державна Служба Статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.12.2025).

**Вітренко С.О.,**

магістр ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

**Орехова А.І.,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Сумський національний аграрний університет

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ  
ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

Соціальна відповідальність бізнесу давно вийшла за межі філантропії та PR-акцій, ставши стратегічною необхідністю та важливим фактором

конкурентоспроможності. Ефективність соціально відповідальної стратегії компанії безпосередньо залежить від соціально відповідальної поведінки її персоналу. Управління формуванням соціально відповідальної поведінки є не лише етичним імперативом, але й складним, багатовекторним управлінським завданням, що потребує системного підходу.

Соціально відповідальна поведінка персоналу - це сукупність дій, рішень та ставлень співробітників, які відповідають етичним, правовим та соціальним очікуванням суспільства, внутрішнім цінностям організації, а також сприяють сталому розвитку.

Ключові виміри соціально відповідальної поведінки персоналу:

- внутрішня соціально відповідальна поведінка - поведінка, орієнтована на колег, безпеку праці, рівні можливості, розвиток компетенцій та чесне ставлення до ресурсів компанії;
- зовнішня соціально відповідальна поведінка - дії, що впливають на стейкхолдерів за межами компанії (клієнти, постачальники, місцева громада, довкілля) - від екологічної свідомості до чесного обслуговування;
- корпоративне громадянство - добровільна поведінка, яка виходить за рамки посадових обов'язків, але сприяє загальному благополуччю організації та суспільства.

Управління соціально відповідальною поведінкою персоналу має бути інтегрованою частиною загальної системи управління людськими ресурсами і базуватися на принципах системності, прозорості та безперервності.

Корпоративна культура є фундаментом соціально відповідальної поведінки персоналу. Якщо цінності компанії декларативно підтримують соціально відповідальний бізнес, але не закріплені в повсякденній практиці, зусилля з управління соціально відповідальною поведінкою будуть марними. А тому, необхідне включення соціальної відповідальності у місію та стратегічні цілі компанії. Необхідна розробка та постійне оновлення Етичного кодексу, який детально описує очікувану соціально відповідальну поведінку (наприклад, правила роботи з конфіденційною інформацією, антикорупційна політика, ставлення до навколишнього середовища). І найголовніше, забезпечення того, що вище керівництво демонструє зразкову соціально відповідальну поведінку, виступаючи рольовою моделлю.

Управління соціально відповідальною поведінкою повинно здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу співробітника:

- рекрутинг та адаптація - включення запитань про соціальну позицію та етичні дилеми у співбесіди. Під час онбордингу (адаптації)

обов'язкове ознайомлення з політиками соціально відповідальної поведінки та Етичним кодексом;

– навчання та розвиток - проведення регулярних тренінгів з етики, сталості, інклюзивності та недискримінації;

– оцінка та мотивація - включення критеріїв соціально відповідальної поведінки у систему оцінки ефективності. Система винагород має заохочувати відповідальну поведінку (наприклад, бонуси за екологічні ініціативи чи волонтерство).

В той же час, управління соціально відповідальною поведінкою персоналу стикається з низкою викликів, пов'язаних із внутрішніми суперечностями, пов'язаними з необхідністю узгоджувати короткострокові фінансові цілі з довгостроковою соціальною відповідальністю. Також складнощі з об'єктивним кількісним вимірюванням соціально відповідальної поведінки та її впливу на фінансові показники. Зазвичай використовують такі метрики, як рівень участі у волонтерстві, кількість етичних скарг, рівень залученості та плинність кадрів.

Перспективи даного питання полягають у подальшій інтеграції соціально відповідальної поведінки в операційну діяльність компанії та перетворенні кожного співробітника на агента змін у сфері сталості. Це вимагає використання технологій та постійного посилення взаємозв'язку між індивідуальною відповідальністю та корпоративною стратегією.

Таким чином, ефективне управління соціально відповідальною поведінкою персоналу є критично важливим для створення сталого та етичного бізнесу, що вимагає не просто декларацій, а глибокої, системної перебудови всіх процесів управління людськими ресурсами.

**Волкова Н. В.,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАЙНЯТОСТІ В ТОРГІВЛІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ**

Розвиток електронної комерції поступово змінює саму логіку функціонування торгівлі і це відчутно насамперед у сфері зайнятості. Торгівля більше не зводиться лише до фізичної присутності продавця і покупця у спільному просторі, натомість формується інша організація праці, інші вимоги, інший темп.

Ці зміни не відбуваються рівномірно, вони нашаровуються, місцями суперечать попереднім практикам і створюють зони напруження на ринку праці. Частина професій втрачає значення, інші лише окреслюються і ще не мають усталених меж. У цьому процесі зайнятість у торгівлі стає більш фрагментованою, менш стабільною, але водночас гнучкішою, що не завжди однозначно оцінюється самими працівниками. Виникає потреба уважного аналізу не тільки кількісних змін робочих місць, а й якісних зрушень у змісті праці. Саме тому звернення до проблеми трансформації зайнятості в торгівлі в умовах розвитку електронної комерції є виправданим і методологічно необхідним.

Динаміка розвитку електронної комерції у світі демонструє нерівномірність, яка не зводиться до простого зростання обсягів продажу. У різних країнах цей процес рухається з різною швидкістю, залежно від цифрової інфраструктури, платоспроможності населення та регуляторного середовища. В одних економіках електронна торгівля вже стала звичним елементом повсякденного споживання, в інших вона все ще перебуває у стадії структурного формування. Показово, що глобальні платформи задають загальний вектор, але не скасовують національних особливостей, які впливають і на організацію праці. Україна в цьому контексті рухається не ізольовано, але й не повністю синхронно зі світовими тенденціями. Розвиток e-commerce тут активізувався під тиском зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема технологічних змін та соціально економічних викликів. Це створило ситуацію, за якої зростання онлайн торгівлі супроводжується швидкою перебудовою зайнятості, часто без достатнього інституційного супроводу.

Водночас український ринок електронної комерції характеризується поєднанням прискорення і вразливості. З одного боку спостерігається розширення асортименту онлайн сервісів, поява нових торговельних форматів і збільшення кількості учасників ринку. З іншого боку нестабільність економічного середовища впливає на якість робочих місць, які створюються в цій сфері. Зайнятість формується швидше, ніж усталюються правила її регулювання. Це породжує асиметрії між вимогами роботодавців і можливостями працівників. У такій ситуації динаміка розвитку e-commerce стає не лише показником технологічного прогресу, а й маркером глибших змін у соціально трудових відносинах.

Зростання електронної комерції неминуче впливає на чисельність і структуру традиційних торговельних професій, хоча цей вплив не завжди має прямолінійний характер. Класичні форми зайнятості, пов'язані з офлайн торгівлею, поступово втрачають свою домінуючу позицію, особливо у великих містах і сегментах масового споживання. Потреба у продавцях консультантах,

касирах, мерчендайзерах зменшується не одномоментно, а хвилеподібно, по мірі автоматизації процесів і перенесення продажів у цифрове середовище. Частина цих функцій заміщується технологічними рішеннями, деякі просто зникають разом із закриттям фізичних торгових точок. При цьому не всі працівники мають можливість швидко адаптуватися до нових умов, що загострює проблему структурного безробіття. Скорочення традиційних професій супроводжується зміною соціального статусу праці у торгівлі, який раніше сприймався як відносно стабільний. У результаті формується нова конфігурація зайнятості, в якій минулі професійні ролі дедалі частіше опиняються на периферії ринку праці.

В українських реаліях цей процес має додаткові особливості, пов'язані з регіональними диспропорціями та різним рівнем цифрової готовності населення. У малих містах і сільській місцевості традиційна торгівля ще зберігає значення як джерело зайнятості, але і тут відчувається тиск з боку онлайн форматів. Закриття магазинів або скорочення персоналу часто відбувається без паралельного створення альтернативних робочих місць. Це посилює соціальну вразливість окремих груп працівників, насамперед людей старшого віку. Таким чином скорочення традиційних торговельних професій є не лише економічним явищем, а й соціальним процесом з довготривалими наслідками.

Паралельно зі скороченням традиційних торговельних професій формується інший, менш однорідний, але дедалі помітніший вектор змін. Тобто йдеться про зростання попиту на цифрові та ІТ орієнтовані спеціальності, які ще кілька років тому не асоціювалися безпосередньо з торгівлею. Електронна комерція потребує не лише технічної підтримки платформ, а й постійної роботи з даними, інтерфейсами, цифровими каналами комунікації. З'являються нові професійні ролі, межі яких залишаються рухомими і часто не закріплені формально. Працівник у сфері торгівлі все частіше поєднує аналітичні, технічні та комунікаційні функції. Це змінює уявлення про кваліфікацію як фіксований набір навичок. У такому середовищі попит формується не стільки на диплом, скільки на здатність швидко адаптуватися до цифрових інструментів.

Для України характерним є поступове, але нерівне розширення цього сегмента зайнятості. Великі онлайн платформи та маркетплейси створюють запит на фахівців з управління контентом, цифрового маркетингу, UX аналізу, кібербезпеки. Водночас малий і середній бізнес часто залучає таких працівників у гібридних форматах, поєднуючи ІТ завдання з традиційними управлінськими функціями. Це породжує нестійкі трудові траєкторії, у яких межа між спеціалізацією і універсальністю залишається розмитою. Зростання попиту на

цифрові спеціальності супроводжується дефіцитом кадрів, здатних працювати на перетині технологій і торгівлі. При цьому трансформація зайнятості набуває якісного виміру, де вирішальним стає не сам факт наявності робочого місця, а його зміст і вимоги до працівника.

Поширення нових форм зайнятості в електронній торгівлі не обмежується лише зовнішньо помітними сегментами, такими як доставка або технічна підтримка. В середині самих онлайн бізнесів формується багатошарова структура праці, де співіснують штатні працівники, тимчасові виконавці та залучені спеціалісти. Часто одна й та сама особа виконує різні ролі залежно від етапу бізнес процесу. Це розмиває межі між основною та допоміжною зайнятістю. Відповідальність за організацію робочого часу та професійний розвиток дедалі частіше перекладається на самого працівника. У таких умовах стабільність перестає бути базовою характеристикою трудових відносин. Натомість зростає значення індивідуальних стратегій адаптації.

При цьому варто зазначити, що нові форми зайнятості в електронній торгівлі не є повністю спонтанними. Вони виникають у відповідь на потребу бізнесу швидко масштабуватися і так само швидко скорочувати витрати. Гнучкість стає ключовою перевагою, але вона має зворотний бік. Відсутність чітких кар'єрних траєкторій ускладнює довгострокове планування для працівників. Соціальні гарантії часто носять фрагментарний характер або взагалі не передбачені. В українському контексті це поєднується з обмеженими можливостями інституційного захисту. У результаті нові форми зайнятості водночас розширюють доступ до ринку праці і підсилюють його нестабільність.

Окремої уваги потребує питання легітимності таких форматів у суспільній свідомості. Для частини працівників участь в електронній торгівлі через гнучкі форми зайнятості сприймається як тимчасове рішення. Для інших це стає основною моделлю професійної реалізації. Відсутність єдиного сприйняття ускладнює оцінку реальних масштабів явища. Нові форми зайнятості не замінюють традиційні повністю, але істотно змінюють баланс між ними.

У зв'язку зі зростанням ролі електронної комерції питання перекваліфікації і розвитку цифрових навичок стає не факультативним, а фактично життєво необхідним. Працівник, який раніше обслуговував фізичний магазин, сьогодні не може залишатися поза цифровими процесами. Навички роботи з онлайн-платформами, базами даних, аналітичними інструментами або системами управління контентом стають обов'язковими, навіть якщо посада формально не належить до ІТ-сфери. Перекваліфікація тут не обмежується

освоєнням окремих програм або платформ. Йдеться про зміну підходу до праці, здатність швидко навчатися новому, адаптуватися до змін у структурі робочих процесів.

Для України цей процес має особливі виклики. По-перше, доступ до якісних освітніх ресурсів і тренінгів не завжди рівномірний по регіонах. По-друге, темп розвитку технологій випереджає темп формальної освіти. Це створює розрив між потребами ринку і готовністю працівників. Додатково виникає психологічний аспект - багато працівників старшого віку або ті, хто довго працював у традиційних моделях, відчувають труднощі при адаптації до нових вимог. Тому розвиток цифрових навичок стає не тільки економічною потребою, але й питанням соціальної мобільності та професійної безпеки.

Зрозуміло, що перекваліфікація перестає бути одноразовим процесом. Навчання протягом життя - не просто модна формула, а необхідність. Працівник має вчитися постійно, експериментувати з новими інструментами, тестувати себе на практиці. Без цього ризик залишитися на периферії ринку праці зростає, а можливості для кар'єрного розвитку і стабільного доходу зменшуються. Саме тому будь-які стратегії розвитку зайнятості в електронній торгівлі повинні враховувати не лише створення робочих місць, а й механізми безперервного навчання і перекваліфікації.

Отже, трансформація зайнятості в торгівлі під впливом електронної комерції створює нові соціальні та організаційні виклики: змінюються очікування працівників щодо кар'єрного розвитку, посилюється потреба у самостійній організації роботи, а стабільність трудових відносин перестає бути базовою характеристикою. Цей процес формує нові моделі взаємодії між роботодавцем і працівником, вимагає адаптивних стратегій навчання та перекваліфікації, а також стимулює розвиток інноваційних підходів до управління людським капіталом, що стає ключовим чинником конкурентоспроможності компаній і ринку праці в цілому.

#### **Список використаних джерел**

Даньків В. В. Вплив електронної комерції на ринок праці в контексті розвитку цифрової економіки. Академічні візії. 2022. Вип. 8 - 9. С. 39 - 47. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6859604>

**Волкова Н.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права

**Гученко А.О.**

здобувачка вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

Полтавський державний аграрний університет

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Сучасне підприємництво дедалі частіше розвивається в умовах цифрового середовища, яке помітно впливає на спосіб організації бізнесу. Цифрові технології змінюють не лише окремі бізнес процеси, а й саму логіку управління підприємницькою діяльністю загалом [1]. Підприємці сьогодні постійно працюють з великими обсягами інформації, швидкими каналами комунікації та новими форматами взаємодії з клієнтами і партнерами. У таких умовах трансформація організаційної структури підприємства виглядає не примусовою, а цілком природною реакцією на технологічні зміни. Саме цифрові інструменти створюють основу для гнучкості, адаптивності та оперативного прийняття управлінських рішень і цифровізація поступово перестає бути додатковою перевагою і стає необхідною складовою підприємницької діяльності.

Вплив цифрових технологій на організацію підприємницької діяльності насамперед проявляється у зміні внутрішніх бізнес процесів. Автоматизація обліку, планування, управління персоналом і фінансами зменшує навантаження на управлінський апарат і спрощує щоденну роботу підприємства. Це дозволяє підприємцю менше часу витратити на рутинні завдання і більше уваги приділяти стратегічним рішенням та розвитку бізнесу. У результаті організаційна структура стає більш компактною і функціональною. Цифрові рішення сприяють поступовому переходу від жорстких ієрархій до гнучких моделей управління, що особливо важливо для малого і середнього бізнесу, який змушений швидко адаптуватися до змін [2].

Вагому роль у трансформації підприємницької діяльності відіграють цифрові платформи та онлайн сервіси. Вони істотно змінюють підходи до продажів, маркетингу та взаємодії з клієнтами. Підприємства отримують можливість виходити на ширший ринок без суттєвого розширення фізичної інфраструктури. Онлайн канали комунікації дають змогу швидко отримувати зворотний зв'язок і оперативно коригувати бізнес стратегії. Крім того варто

зазначити, що підприємці, які активно використовують цифрові платформи, значно швидше реагують на зміни ринкового середовища. Це безпосередньо впливає на організацію роботи команди та перерозподіл відповідальності всередині підприємства [3].

Використання технологій Big Data поступово змінює підхід до прийняття управлінських рішень у підприємницькій діяльності. Аналіз великих масивів даних дозволяє прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність бізнес процесів і виявляти проблеми, які раніше залишалися непоміченими. У таких умовах організація підприємства дедалі більше ґрунтується на даних, а не лише на інтуїції керівника. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує рівень ризиків. Для підприємця важливим стає не тільки доступ до інформації, а й уміння правильно її інтерпретувати або залучати відповідних фахівців. У результаті поступово змінюється культура управління бізнесом.

Інтернет речей також суттєво впливає на трансформацію підприємницької діяльності, особливо у виробничих і логістичних процесах. Сенсори та автоматизовані системи контролю забезпечують постійний моніторинг обладнання, запасів і процесів постачання. Це дає змогу швидше реагувати на відхилення та уникати простоїв у роботі. З організаційної точки зору підприємство переходить до більш прозорої системи управління ресурсами. Водночас зростає потреба у технічній грамотності персоналу. Цей чинник часто недооцінюється, хоча саме він значною мірою визначає успішність цифрових змін.

Окремої уваги заслуговує використання технології блокчейн у підприємницькій діяльності. Вона забезпечує прозорість операцій, захист даних і підвищує рівень довіри між учасниками бізнес процесів. Для підприємств це означає спрощення договірних відносин і зменшення транзакційних витрат. Організація бізнесу в таких умовах стає більш відкритою та структурованою. Водночас впровадження блокчейн рішень потребує перегляду внутрішніх регламентів і підходів до управління інформацією [3]. На практиці це часто супроводжується певними труднощами, однак отриманий результат зазвичай виправдовує затрачені зусилля.

Отже, трансформація організації підприємницької діяльності під впливом цифрових технологій є комплексним і багаторівневим процесом. Вона охоплює зміну бізнес процесів, управлінських підходів, організаційної структури та корпоративної культури. Цифрові інструменти дають змогу підприємствам працювати ефективніше, швидше реагувати на ринкові зміни

та зменшувати операційні витрати. Водночас цифровізація вимагає інвестицій, навчання персоналу і внутрішньої готовності до змін. Успіх цифрової трансформації залежить не лише від рівня технологій, а й від здатності підприємця мислити стратегічно та приймати зміни як частину розвитку. Саме поєднання технологічних можливостей і управлінської зрілості формує нову модель сучасного підприємництва.

### **Список використаних джерел**

1. Кононенко, Ж. А., Карнаухова, Г. В., Балюк, О. В. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>
2. Панченко Є.Г., Бурмака М.О. Цифрова трансформація українського бізнесу в сучасній екосистемі знань. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 53. С. 5-25. [http://doi.org/10.33111/EE.2024.53.PanchenkoY\\_BurmakaM](http://doi.org/10.33111/EE.2024.53.PanchenkoY_BurmakaM)
3. Швидка О. П. Дзюбенко Л. М. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації: перспективи та ризики для малого бізнесу. *Фінанси України*. 2024. № 11. С. 117-128. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>

**Волкова Н.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права

**Комбарова Ю.В.**

здобувачка вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля  
Полтавський державний аграрний університет

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Сьогодні підприємства працюють у реальності постійних технологічних змін, які дедалі відчутніше впливають на організацію господарської діяльності та систему управління. Цифрові технології вже не є окремим інструментом і поступово стають невід'ємною частиною майже всіх бізнес-процесів: від виробництва й збуту до фінансів та комунікації з партнерами і клієнтами. За таких умов змінюється саме розуміння того, як створюється цінність, формується пропозиція та вибудовується взаємодія з ринком. Традиційні бізнес-моделі, що раніше ґрунтувалися на відносно стабільних ланцюгах

створення вартості, дедалі частіше втрачають ефективність і потребують перегляду з урахуванням сучасних цифрових рішень. Використання платформ, аналітичних систем і автоматизованих інструментів змінює логіку функціонування підприємств і впливає на їхні стратегічні орієнтири. І саме тому переосмислення принципів ведення бізнесу стає не просто бажаним, а необхідним для забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в цифровій економіці [1].

Цифрова трансформація бізнес-моделей передбачає комплексні й взаємопов'язані зміни у способах виробництва, реалізації продукції й управління ресурсами підприємства. Йдеться не лише про впровадження сучасних інформаційних систем або автоматизацію окремих операцій, а про ширше використання цифрових платформ, хмарних сервісів і інструментів бізнес-аналітики. Такі рішення дозволяють ефективніше використовувати ресурси, скорочувати витрати та водночас пришвидшувати обробку інформації й прийняття управлінських рішень. Важливо, що цифрова трансформація впливає не тільки на технологічну сторону діяльності, а й на організаційну структуру підприємства. Вона вимагає перегляду управлінських підходів, розвитку нових компетенцій персоналу та формування цифрової корпоративної культури, без якої трансформаційні зміни залишаються поверхневими.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є перехід до клієнтоорієнтованих бізнес-моделей. Завдяки цифровим каналам комунікації підприємства отримують можливість безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами, зменшуючи інформаційні розриви між бізнесом і ринком. Це дозволяє глибше розуміти потреби клієнтів і швидше реагувати на зміни попиту. Використання CRM-систем, онлайн-платформ і мобільних застосунків формує нові підходи до управління відносинами з клієнтами, забезпечуючи накопичення та аналіз даних про їхню поведінку. У результаті стає можливою більш точна сегментація аудиторії та персоналізація товарних і сервісних пропозицій, що сприяє формуванню довгострокової цінності для споживачів і підвищенню стабільності доходів підприємства [2].

Вагомий вплив на трансформацію бізнес-моделей має використання великих даних і сучасних аналітичних інструментів. Обробка значних масивів інформації відкриває для підприємств нові можливості прогнозування ринкових тенденцій, оцінювання ефективності прийнятих рішень і управління ризиками. Аналітичні системи допомагають оптимізувати витрати, удосконалювати процеси ціноутворення та виявляти приховані

закономірності в поведінці споживачів і партнерів. Поступово дані перетворюються на самостійний економічний ресурс, використання якого формує нові конкурентні переваги. Це змінює традиційне уявлення про джерела прибутку та роль інформації у сучасному бізнесі.

Не менш важливим елементом цифрової трансформації є автоматизація бізнес-процесів. Застосування програмних рішень у сфері виробництва, логістики, фінансів і управління персоналом дозволяє зменшити вплив людського чинника, підвищити точність виконання завдань і скоротити операційні витрати. Автоматизовані системи забезпечують прозорість процесів і постійний контроль за ключовими показниками діяльності, що дає змогу оперативно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення. У підсумку створюються сприятливі умови для масштабування бізнесу й підвищення його гнучкості в умовах динамічних ринкових змін.

Окрему роль у трансформації бізнес-моделей відіграють цифрові платформи та бізнес-екосистеми. Вони відкривають нові формати співпраці між підприємствами, партнерами та споживачами, об'єднуючи різні групи учасників у межах єдиного цифрового середовища. Такі рішення сприяють розширенню ринків збуту та зниженню бар'єрів входу на нові сегменти. Поєднання власних ресурсів підприємства з можливостями зовнішніх учасників дозволяє досягати синергійного ефекту та підвищувати конкурентоспроможність. У результаті бізнес стає більш адаптивним і стійким до змін зовнішнього середовища.

Отже, трансформація бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових технологій є складним і багатовимірним процесом. Вона охоплює зміну підходів до створення цінності, організації внутрішніх процесів і взаємодії зі споживачами. Використання цифрових інструментів не лише підвищує ефективність діяльності, а й формує нові джерела конкурентних переваг. У довгостроковій перспективі успішна цифрова трансформація забезпечує підприємствам стійкий розвиток і здатність швидко реагувати на виклики сучасної економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Чатченко О. Є., Бубенець І. Г. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. No1-2(39). С. 62-68. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2713/2606>
2. Полінкевич О. М. Цифрова трансформація бізнес-моделей сталого розвитку підприємств. Розвиток України в умовах мілітарного впливу: соціально-правові, економічні та екологічні аспекти : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 берез. 2023 р. Київ, 2023. С. 80-84.

**Гавриленко А. С.,**

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
Вищої освіти спеціальності 081 Право,  
Полтавський державний аграрний університет

**Липій Є. А.,**

к.ю.н., доцент кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ВПЛИВ КІБЕРЗАГРОЗ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ**

Швидкий розвиток цифрових технологій та глобальна інформатизація кардинально трансформували природу загроз, з якими стикаються сучасні держави. У ХХІ столітті кіберпростір став новою ареною протистояння, де злочини здатні завдавати шкоди, співмірної з традиційними формами кримінальної діяльності. Для України ця проблема особливо актуальна через тривалу зовнішню агресію та інтенсивне використання Російською Федерацією кіберзасобів у межах гібридної війни. В такому контексті кіберзагрози перетворилися на ключовий фактор, який впливає на розвиток системи кримінально-правового захисту.

З 2014 року Україна зазнала тисяч масштабних кібератак, спрямованих на державні установи, енергетичний сектор, фінансові установи, медіа та критичну інфраструктуру [4]. Серед найвідоміших – атаки BlackEnergy у 2015 році, що спричинили знеструмлення частини енергомережі, та шкідливе програмне забезпечення Petya, NotPetya 2017 року, яке паралізувало роботу тисяч підприємств і організацій [4].

Кібератаки 2022–2023 років супроводжували військові дії, намагаючись зруйнувати управління державою, комунікації та доступ громадян до інформації [4]. Це чітко продемонструвало важливість кіберпросторового захисту як невід’ємної складової національної безпеки, що має бути належним чином регламентована законодавством. Нові виклики суттєво вплинули на кримінальне законодавство України. Зокрема, було модернізовано статті 361–363<sup>1</sup> Кримінального кодексу, які регулюють відповідальність за несанкціоноване втручання в роботу комп’ютерних систем, мереж і телекомунікацій [1]. До законодавства внесено більш детальні кваліфікаційні критерії, визначено поняття «значна шкода», розширено перелік небезпечних дій та актуалізовано термінологію відповідно до міжнародних норм [1].

Також посилено відповідальність за створення й поширення шкідливого програмного забезпечення [1]. Ратифікація Будапештської конвенції про кіберзлочинність стала важливим кроком у боротьбі з кіберзагрозами [3]. Цей документ встановлює базові склади кіберзлочинів та передбачає міжнародну співпрацю [3].

Завдяки конвенції Україна отримала змогу оперативно обмінюватися інформацією з європейськими партнерами, брати участь у спільних розслідуваннях і впроваджувати стандарти збереження цифрових доказів [3]. Це значно підвищило ефективність заходів протидії кіберзлочинам на практиці. Додатково сферу кібербезпеки регулює Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [2]. Документ визначає принципи державної політики в цій галузі, суб'єктів системи кіберзахисту та їх компетенції [2]. В межах закону окреслено поняття критичної інфраструктури, вихід з ладу якої може призвести до значних наслідків для держави. До основних учасників системи належать СБУ, Держспецзв'язку, Національна поліція, Кіберполіція, CERT-UA та інші структури [2]. Закон передбачає постійний моніторинг кіберзагроз, реагування на інциденти та підвищення стійкості держави в цифровому просторі.

Важливим наслідком боротьби з кіберзагрозами стало створення нових організаційних підрозділів. Так, Кіберполіція забезпечує розслідування кіберзлочинів, профілактику та цифрову експертизу [5]. Національний CERT-UA оперативно реагує на інциденти, проводить аналіз шкідливого програмного забезпечення.

### **Список використаних джерел**

1. **Кримінальний кодекс України** : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 18.11.2025).
2. **Про основні засади забезпечення кібербезпеки України** : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 18.11.2025).
3. **Конвенція про кіберзлочинність (Будапештська конвенція)** від 23.11.2001. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_575](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575) (дата звернення: 18.11.2025).
4. Держспецзв'язку України. **Звіт CERT-UA про кіберінциденти та кібератаки** (останні публікації). URL: <https://cert.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2025).

5. Національна поліція України. Кіберполіція. Аналітичні матеріали та повідомлення про кіберзагрози. URL: <https://cyberpolice.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2025).

**Гонтарь Є.Г.,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»,  
Полтавський державний аграрний університет  
**Науковий керівник: Олександр Кальян,**  
к.ю.н, доцент, професор кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ОКРЕМІ ПИТАННЯ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКІ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

Господарські правовідносини становлять особливий різновид суспільних відносин, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності, а також у зв'язку з регулятивним впливом держави на економічні процеси. Вони охоплюють взаємодію між суб'єктами господарювання, споживачами, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, які наділені господарською компетенцією, а також іншими учасниками, що здійснюють організаційно-господарські повноваження на основі відносин власності. Господарські правовідносини мають комплексний характер, поєднуючи приватноправові та публічно-правові елементи, що зумовлює специфіку їх нормативного регулювання.

Концептуальним засадам господарського права традиційно опонувала доктрина єдиного цивільного права, прихильники якої обґрунтовували її універсальність історичним походженням із римського права та спрямованістю на захист приватних інтересів [1]. У римському праві були сформовані фундаментальні інститути договірного регулювання, зокрема договори купівлі-продажу, найму, зберігання та товариства, а також закладені принципи свободи договору, приватної власності й добросовісного виконання зобов'язань. Саме ці принципи стали методологічною основою подальшого розвитку правового регулювання господарських відносин у європейських правових системах.

Подальший розвиток промисловості, ускладнення економічних зв'язків та активізація внутрішньої й зовнішньої торгівлі зумовили необхідність

спеціалізованого нормативного регулювання господарської діяльності. У відповідь на ці процеси в багатьох державах були прийняті торгові та комерційні кодекси, які визначали правовий статус підприємців, порядок укладення комерційних договорів, функціонування банківських і біржових інститутів. У результаті господарські правовідносини поступово виокремилися як самостійна сфера правового регулювання.

Нормативне регулювання господарських правовідносин в Україні є системою правових норм, що визначають правила поведінки учасників господарської діяльності, порядок її організації та здійснення, а також механізми захисту порушених прав. Такі відносини регулюються нормами цивільного, господарського, адміністративного та фінансового права, що відображає їх комплексну правову природу [2].

Конституція України є базовим джерелом правового регулювання господарських відносин, оскільки закріплює засади економічної системи держави, гарантує свободу підприємницької діяльності, рівність форм власності та недоторканність приватної власності. Упродовж тривалого часу системоутворюючу роль у сфері господарського права відігравав Господарський кодекс України, який визначав загальні принципи господарювання, правовий статус суб'єктів господарювання, порядок укладення господарських договорів і відповідальність за порушення господарських зобов'язань.

Однак у 2025 році відбулася докорінна трансформація нормативного регулювання господарських правовідносин. Відповідно до Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» Господарський кодекс України втратив чинність [4]. Зазначений закон передбачає перехід до регулювання господарських відносин переважно нормами Цивільного кодексу України та спеціальними законами, а також установлює трирічний перехідний період для адаптації правового середовища.

У науковій доктрині скасування Господарського кодексу України оцінюється переважно критично. Дослідники наголошують, що втрата чинності цього кодифікованого акта призводить до розмивання галузевої самостійності господарського права, появи прогалин у правовому регулюванні та втрати низки специфічних інститутів, зокрема господарсько-правової відповідальності, оперативного-господарських санкцій і спеціальних принципів господарювання [2]. Підкреслюється, що покладення функції основного

регулятора господарських відносин на Цивільний кодекс України не повною мірою враховує публічно-правову складову таких відносин.

Водночас законодавчі зміни обґрунтовуються необхідністю гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу та уніфікації правового регулювання економічної діяльності. Перехідний період покликаний забезпечити поступову адаптацію суб'єктів господарювання та законодавства до нової моделі правового регулювання [4].

Суттєвими залишаються проблеми нормативної регламентації господарських правовідносин, зумовлені фрагментарністю законодавства та недостатньою узгодженістю норм різних галузей права. Колізії між положеннями цивільного законодавства і спеціальними законами у сферах банківської діяльності, енергетики та зовнішньоекономічних відносин негативно впливають на стабільність правозастосовної практики [3]. Додатковим викликом є недостатня оперативність правового реагування на розвиток цифрової економіки, електронної комерції та інноваційних форм підприємництва.

Таким чином, господарські правовідносини є складною та динамічною сферою суспільних відносин, яка потребує системного та узгодженого нормативного регулювання. Сучасний етап розвитку господарського законодавства України характеризується глибокими трансформаціями, пов'язаними зі скасуванням Господарського кодексу України та переорієнтацією на цивільно-правову модель регулювання. Подальше вдосконалення нормативної бази має бути спрямоване на усунення законодавчих прогалин, узгодження норм різних галузей права та формування ефективних правових механізмів забезпечення стабільного розвитку економіки й захисту прав учасників господарських правовідносин.

### **Список використаних джерел**

1. Знаменський Г. Господарське право України: сучасний стан та перспективи. *Юридична Україна*. 2015. № 10–12. С. 91–97. URL: <https://jur-ukraine.com.ua/article/1469> (дата звернення: 06.12.2025).

2. Шуба Б. В., Джунь В. О. Господарське право в Україні в умовах трансформаційних змін законодавства: правові реалії та наслідки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 5. С. 464–466. URL: [http://lsej.org.ua/5\\_2025/106.pdf](http://lsej.org.ua/5_2025/106.pdf) (дата звернення: 06.12.2025).

3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 06.12.2025).

4. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 9 січня 2025 р. № 4196-IX. *Голос України*. 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 06.12.2025).

**Горбась В.А.**

к.мед.н., доцент, доцент кафедри педіатрії,

Навчально науковий медичний інститут Сумського державного  
університету

**Ведмедера О.А.**

Начальник Управління охорони здоров'я Сумської обласної державної  
адміністрації

**Бугаєнко В.О.**

Директор КНП «Дитяча клінічна лікарня Святої Зінаїди» Сумської  
міської ради

## **ПРАКТИКООРІЄНТОВАНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ**

Сучасні умови функціонування системи охорони здоров'я в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності та кризових ризиків, що особливо проявляється у прикордонних регіонах, які безпосередньо зазнають впливу військових дій. Сумська область як прикордонна територія щоденно стикається з повітряними тривогами, загрозою обстрілів, порушенням логістичних шляхів, дефіцитом ресурсів та зростаючими потребами у медичному забезпеченні дитячого та дорослого населення. У таких умовах різко підвищується значущість якісної підготовки управлінських кадрів охорони здоров'я, здатних приймати оперативні рішення, діяти в умовах кризи, забезпечувати безперервність надання медичних послуг і гарантувати безпеку пацієнтів і персоналу.

Медичний менеджмент у прикордонних регіонах набуває нового змісту та функціонального навантаження. Управлінці закладів охорони здоров'я

повинні володіти компетентностями у сфері ризик-менеджменту, кризового планування, організації взаємодії з волонтерськими та міжнародними гуманітарними організаціями, цифровими медичними системами, логістикою та управлінням ресурсами в умовах обмежень. Це актуалізує потребу у впровадженні практикоорієнтованих підходів до підготовки студентів та молодих фахівців, які формуються у тісній співпраці закладів вищої освіти з медичними установами.

Особливо цінним є досвід взаємодії університетів із дитячими лікувальними закладами, що працюють у складних умовах воєнного часу. КНП «Дитяча клінічна лікарня Святої Зінаїди» Сумської міської ради стає майданчиком для формування управлінських, комунікаційних, організаційних та антикризових компетентностей майбутніх керівників закладів охорони здоров'я. Практика студентів у лікарні дозволяє включатися у реальні управлінські процеси, зокрема, такі як ознайомлення з алгоритмами реагування на повітряні тривоги, проведення евакуації та організацію укриття пацієнтів; роботу з електронною системою охорони здоров'я (eHealth), включно з реєстрацією пацієнтів та веденням електронної документації; участь у логістичних процесах забезпечення лікарні медикаментами, витратними матеріалами, гуманітарною допомогою; комунікацію з батьками пацієнтів, волонтерами та міждисциплінарною медичною командою; роботу у реабілітаційному центрі для дітей, які пережили стрес і потребують психологічної підтримки; – ознайомлення з принципами інфекційного контролю та внутрішнього аудиту медичної безпеки; участь у симуляційних тренінгах, що проводяться у співпраці лікарні, волонтерських організацій та фахівців з управління надзвичайними ситуаціями.

Такий досвід забезпечує студентам можливість практичного занурення в роботу медичного закладу в умовах невизначеності та постійних загроз, формуючи професійну готовність до роботи в екстремальних ситуаціях, що є особливо актуальним для прикордонних регіонів України.

Університет здійснює науково-методичне та організаційне забезпечення підготовки студентів, формує теоретичну базу та розвиває аналітичні навички. Медичний заклад, у свою чергу, створює умови для практичного відпрацювання управлінських компетентностей, забезпечуючи організацію навчальних майданчиків (укриття, відділення лікарні, реабілітаційний центр); проведення тренінгів, інструктажів та симуляцій; залучення студентів до командної роботи; демонстрацію реальних управлінських ситуацій і взаємодії з органами влади та волонтерськими структурами.

Таке партнерство сприяє формуванню стратегічного мислення, навичок кризового менеджменту, цифрових компетентностей, емоційної стійкості, здатності до міжсекторальної взаємодії — ключових характеристик управлінських кадрів сфери охорони здоров'я.

До основних викликів, характерних для прикордонних регіонів, належать забезпечення безпеки студентів під час практики, обмеженість матеріальних та кадрових ресурсів лікарень, психологічне навантаження, пов'язане з роботою у дитячих відділеннях під час обстрілів, необхідність постійного оновлення навчальних програм відповідно до умов воєнного часу.

Попри зазначені труднощі, практика доводить, що практикоорієнтоване навчання значно підвищує професійний рівень студентів та сприяє формуванню стійких управлінських компетентностей.

Перспективними напрямками удосконалення практикоорієнтованої підготовки є розширення симуляційних центрів та впровадження сучасних технологій навчання; розвиток спільних проєктів університету та лікарень (телемедицина, програми психосоціальної підтримки, стандартизовані кризові протоколи); впровадження курсів із медичного лідерства, кризового менеджменту та цифрових компетентностей; розширення міжнародного партнерства для обміну досвідом.

Таким чином, практикоорієнтоване навчання є важливим інструментом формування професійних компетентностей управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я. У прикордонних регіонах, таких як Сумщина, його значущість особливо висока, оскільки забезпечує готовність майбутніх управлінців діяти в умовах невизначеності, реагувати на кризові ситуації та забезпечувати функціональну стійкість медичних закладів. Досвід співпраці університету та КНП «Дитяча клінічна лікарня Святої Зінаїди» СМР доводить ефективність такої моделі та може бути основою для її масштабування в інших регіонах України.

### **Список використаних джерел**

1. Robinson SJA, et al. *Simulation-Based Education of Health Workers in Low- and Middle-Income Countries*. GHSP. 2024; 12(6):e2400187. [PMC+1](#).
2. Almkudat S., et al. *Evaluating a simulation-based interprofessional education in disaster-focused scenarios*. *Advances in Interprofessional Practice*. 2025. [SpringerLink](#).

3. Schram AL, Bonne NL, Brink Henriksen T, et al. *Effect of simulation-based team training on sick leave among healthcare professionals: a multisite controlled follow-up study*. J Occup Health Safety. 2025. [Johs](#).
4. Kocherga ZR, et al. *Simulation training: international experience and Ukrainian context*. Art of Medicine. 2024. [art-of-medicine.ifnmu.edu.ua](http://art-of-medicine.ifnmu.edu.ua).
5. Єжова О.О. *Бар'єри до впровадження симуляційних технологій у медичну освіту в Україні*. 2023. [reicst.com.ua](http://reicst.com.ua).
6. Геруш І.В. (ред.). *Медична симуляція — погляд у майбутнє*. БДМУ, 2024. [dspace.bsmu.edu.ua](http://dspace.bsmu.edu.ua).
7. Leiphrakram PD, et al. *Incorporation of Simulation in Graduate Medical Education*. J Med Educ Curric Dev. 2024. [SAGE Journals](#).
8. «Науково-методичні аспекти підвищення якості підготовки студентів медичних університетів в умовах воєнного стану», 2024. [https://pdmu.edu.ua/storage/n\\_process\\_vimo\\_monitorig\\_conference/docs\\_links/XFеHYoYo9Z7YbIq8CPAFDAxXbZWUIXUttQ4ZSVjz.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://pdmu.edu.ua/storage/n_process_vimo_monitorig_conference/docs_links/XFеHYoYo9Z7YbIq8CPAFDAxXbZWUIXUttQ4ZSVjz.pdf?utm_source=chatgpt.com)
9. Alzahrani AGS, et al. *Evaluation of Nurse Education on Biosecurity and Health Emergency Preparedness: A Comprehensive Review*. Saudi J Med Pub Health. 2025;2(2):199-210. [saudijmph.com](http://saudijmph.com).

**Грубіч Н.,**

здобувачка вищої освіти за ОПІ Облік і оподаткування  
Науковий керівник – **Канцедал Н. А.,**  
к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування  
Полтавський державний аграрний університет

## **ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МІЖНАРОДНИХ І НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ У КОНТЕКСТІ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ**

Облік необоротних активів є однією з ключових ділянок фінансового обліку, оскільки ці активи становлять основу виробничого потенціалу підприємства та істотно впливають на фінансові результати. В умовах інтеграції України до світового економічного простору особливого значення набуває порівняння національних стандартів бухгалтерського обліку із Міжнародними стандартами фінансової звітності. Вивчення їхніх подібностей

і відмінностей дає можливість оцінити рівень гармонізації обліку та визначити напрями адаптації вітчизняних норм.

Міжнародні стандарти, зокрема МСБО 16 «Основні засоби», МСБО 36 «Зменшення корисності активів» та інші норми, базуються на принциповому підході, який орієнтується на економічну сутність операцій та професійне судження бухгалтера. Національні стандарти (П(С)БО), зокрема П(С)БО 7 «Основні засоби», також визначають загальні принципи оцінки, переоцінки та амортизації необоротних активів, проте є більш регламентованими і містять детальніші методичні рекомендації та вимоги щодо облікових процедур [1], [2].

Однією із суттєвих спільних характеристик обох систем є визначення необоротних активів як матеріальних ресурсів, призначених для використання протягом періоду більше одного року з метою виробництва продукції, надання послуг або для адміністративних функцій. Як МСБО, так і П(С)БО передбачають первісну оцінку необоротних активів за собівартістю, яка включає ціну придбання та витрати, необхідні для приведення активу у робочий стан. Також обидві системи визнають необхідність систематичного нарахування амортизації протягом строку корисного використання активу та можливість проведення переоцінки [1], [3].

Разом із тим, між міжнародними та національними стандартами існує низка концептуальних і практичних відмінностей. Найбільш суттєвою є різний підхід до рівня гнучкості та застосування професійного судження. МСФЗ допускають ширше використання аналітичних оцінок, зокрема при визначенні строку корисного використання, виборі методів амортизації, застосуванні компонентного підходу, який передбачає виділення окремих частин активу зі своїм строком корисності. Національні стандарти також дозволяють подібний підхід, але не містять настільки розгорнутих вимог, що зумовлює більш формальне застосування та рідкісність практичного використання [1], [3].

Особливо значущою відмінністю є порядок оцінки зменшення корисності активів. МСБО 36 встановлює чітку процедуру тестування активів на знецінення та визначення їхньої відшкодуваної вартості, що є обов'язковим елементом міжнародної звітності. У П(С)БО подібні норми присутні, однак процедура менш деталізована, що впливає на своєчасність і точність відображення зменшення корисності у фінансовій звітності [1], [2].

Також важливо зазначити різницю у підходах до переоцінки. Хоча обидві системи дозволяють застосовувати модель переоцінки, МСФЗ вимагають регулярного підтвердження справедливої вартості та детального розкриття

інформації у звітах. Українські П(С)БО формально допускають переоцінку, проте застосування цього механізму в практиці ускладнюється нормативними вимогами та податковими наслідками [1], [3].

Для узагальнення викладених відмінностей і спільних характеристик міжнародних та національних стандартів обліку необоротних активів доцільно подати їх у вигляді порівняльної таблиці (табл. 1).

Усвідомлення значимості спільних і відмінних ознак облікових стандартів особливо актуалізується в епоху цифровізації обліково-економічної інформації з метою адекватного розуміння й ідентифікації понятійної бази [4].

*Таблиця 1*

**Порівняльна таблиця міжнародних та національних стандартів з обліку необоротних активів**

Критерій	Міжнародні стандарти (МСФЗ / МСБО)	Національні стандарти (П(С)БО)
Підхід до регламентації	Принциповий, заснований на професійному судженні	Більш регламентований, детальніший
Первісна оцінка	За собівартістю	За собівартістю
Переоцінка	Широко застосовується, регулярно підтверджується справедлива вартість	Формально дозволена, практично застосовується рідше
Амортизація	Гнучкий вибір методів, компонентний підхід є обов'язковим	Доступні стандартні методи, компонентний підхід необов'язковий
Знецінення активів	Чітка процедура за МСБО 36, регулярні тести	Менш деталізована процедура
Розкриття інформації у звітності	Розширені вимоги до якісних і кількісних розкриттів	Уніфікований перелік обов'язкової інформації
Строк корисного використання	Визначається на основі оцінки, може переглядатися часто	Може переглядатися, але на практиці робиться рідше

Підсумовуючи, міжнародні стандарти забезпечують більш гнучкий, економічно обґрунтований та аналітичний підхід до обліку необоротних активів, тоді як національні стандарти орієнтовані на нормативну визначеність, уніфікованість та простоту застосування. Підприємствам, що планують підготовку звітності за МСФЗ або орієнтуються на міжнародних інвесторів, необхідно адаптувати свою облікову політику відповідно до вимог МСФЗ, особливо щодо переоцінки, імпейрменту та компонентного підходу. Разом із тим, важливо забезпечувати відповідність П(С)БО для виконання національних законодавчих вимог. Таким чином, порівняння міжнародних і

національних стандартів дозволяє визначити оптимальну модель обліку, що поєднує точність, прозорість та регуляторну відповідність.

### **Список використаних джерел**

1. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ). Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text)
2. Міністерство Фінансів України. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.11.2003 р. № 617. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17.12.2003 р. за № 1170/8491. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1054-03#Text>
4. Канцедал Н. А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. Облік і фінанси. 2019. № 1(83). С. 28.-34. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-28-34](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-28-34) URL:

**Дем'яненко Н. В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,

**Павленко Я. В.,**

здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії

Полтавський державний аграрний університет

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ**

У сучасних умовах розвитку економіки у 2025 році інвестиційна діяльність дедалі більше орієнтується не на наявність окремих бізнес-ідей, а на їх ґрунтовне економічне обґрунтування, логічну узгодженість та довгострокову перспективність. У цьому контексті бізнес-планування набуває ролі ключового інструменту формування довіри між суб'єктами підприємництва та потенційними інвесторами.

Бізнес-план у 2025 році слід розглядати не лише як формалізований документ для фінансових установ або інвестиційних фондів, а як комплексний аналітико-стратегічний інструмент управління розвитком підприємства. Він виконує функції стратегічної «дорожньої карти» розвитку бізнесу,

інструменту оцінювання ризиків і потенціалу проекту, а також засобу демонстрації здатності підприємця здійснювати ефективний контроль за реалізацією бізнес-ідеї.

Практика залучення інвестицій свідчить, що сучасні інвестори, зокрема венчурні фонди, бізнес-ангели та міжнародні донорські організації, першочергово оцінюють якість бізнес-плану, його структурованість та аналітичну обґрунтованість, і лише після цього – інноваційність самої ідеї.

Кабінет Міністрів ухвалив уніфікований формат і перелік обов'язкових даних для бізнес-планів, які подаються у межах державних програм підтримки малого та середнього бізнесу. На початку новий підхід буде поширюватись на програму Власна справа та Гранти для ветеранів та членів їхніх родин, які адмініструє Державна служба зайнятості. Нові вимоги почнуть діяти з дня оприлюднення Постанови, при цьому не застосовуватимуться до заявок, поданих до набрання чинності цього документу [3].

У 2025 році інвестори не орієнтуються на загальні або декларативні формулювання. Пріоритет надається бізнес-планам, які містять реалістичні фінансові прогнози, підтвержені результатами ринкових досліджень та аналітичних розрахунків, а також чітке визначення цільової аудиторії та її потреб. Особливого значення набуває здатність бізнес-плану відображати реальні умови функціонування ринку.

У цьому контексті окремої уваги заслуговує інвестиційна привабливість України, яка, попри складні умови, зберігає значний потенціал для розвитку підприємницьких ініціатив. Україна залишається перспективним ринком для інвесторів, які шукають не лише прибуток, а й реальний вплив на економіку. Особливу увагу привертають незвичайні бізнес-ідеї, які здатні здивувати ринок, створити нову нішу або запропонувати нестандартні рішення повсякденних проблем [2].

Для грантодавця бізнес-план виступає ключовим аналітичним інструментом оцінювання доцільності фінансування проекту. У практиці підприємницької діяльності бізнес-план інколи сприймається як формальна складова пакета документів, що подається для участі у грантових програмах. Водночас такий підхід є методологічно помилковим, оскільки грантові комісії здійснюють комплексний аналіз бізнес-плану з позицій економічної обґрунтованості, реалістичності фінансових розрахунків, соціально-економічного ефекту та стійкості проекту в довгостроковій перспективі [1].

З огляду на нестабільність глобального середовища, що зумовлена воєнними конфліктами, економічними коливаннями та стрімким розвитком

технологій, зростає цінність бізнес-планів, які передбачають кілька сценаріїв розвитку – оптимістичний, базовий та песимістичний. Такий підхід дозволяє оцінити гнучкість бізнес-моделі та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У структурі бізнес-плану у 2025 році інвестори особливу увагу приділяють низці ключових розділів. Насамперед це ціннісна пропозиція, яка повинна чітко окреслювати проблему, що вирішується бізнесом, та обґрунтовувати доцільність інвестування саме в даний продукт або послугу. Не менш важливими є розділи, присвячені аналізу ринку та споживачів, зокрема оцінці ємності ринку, характеристиці цільового сегмента та визначенню конкурентних переваг підприємства. Вагоме значення має фінансова модель, яка відображає джерела формування доходів, структуру витрат та прогнозований термін окупності інвестицій. Окремо слід відзначити зростання ролі команди проєкту. Характерною рисою бізнес-планування у 2025 році є активне використання цифрових інструментів, зокрема фінансових онлайн-моделей, аналітичних платформ та інструментів штучного інтелекту для прогнозування. Їх застосування сприяє підвищенню точності фінансових розрахунків, оперативному коригуванню бізнес-плану та демонстрації інвесторам сучасного рівня управління проєктом.

Отже, у 2025 році бізнес-планування слід розглядати не як допоміжний етап підготовки проєкту, а як фундамент інвестиційної привабливості бізнесу. Якісний бізнес-план формує довіру інвестора, свідчить про професіоналізм підприємця та забезпечує трансформацію бізнес-ідеї у повноцінний інвестиційний проєкт.

### **Список використаних джерел**

1. Бізнес-план для гранту: від першого рядка до схвалення донором. Grantly. URL: <https://grantly.csr.community/biznes-plan-dlya-grantu-vid-pershogo-ryadka-do-shvalennya-donorom/> (дата звернення: 16.12.2025).
2. Міллер Е. Топ-100 бізнес ідей для малого бізнесу в Україні: який бізнес варто почати вже сьогодні. URL: <https://investnews.com.ua/analityka/6428-top-100-biznes-idei-dlia-maloho-biznesu-v-ukraini-iakyy-rozpochaty-biznes-u-rotsi/> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Уряд затвердив єдиний формат бізнес-планів для участі у програмах фінансової підтримки МСП. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України: веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/d3341559-6977-432c-8271-13058be22613?lang=uk-UA&title=Msp> (дата звернення: 04.12.2025).

**Дробот І. М.**

здобувач вищої освіти, спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,  
Полтавського державного аграрного університету

**Науковий керівник Махмудов Х. З.**

д.е.н., професор. професор кафедри підприємництва і права,  
Полтавського державного аграрного університету

## **ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В АГРАРНІЙ СФЕРІ, ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ**

Розвиток підприємництва в Україні спирається на традиції, що були закладені ще при функціонуванні економіки в плановій та адміністративно-командній системі. Підприємництво – це самостійна, ініціативна та систематична господарська діяльність, що здійснюється на власний ризик і охоплює всі галузі незалежно від форм власності та напрямів діяльності.

В аграрному секторі спостерігаються певні особливості розвитку підприємницької діяльності. Її активізація сприяє розширенню можливостей застосування праці в сільському господарстві, створює нові робочі місця для незайнятого населення села та працівників, які були вивільнені з малоефективних підприємств. Розвиток вільного підприємництва може суттєво зміцнити економічну основу місцевих органів влади, а також позитивно вплинути на соціально-економічний розвиток сільських територій і малих міст.

І. Бойчик визначає підприємство як організаційно самостійну та економічно незалежну одиницю у виробничій сфері національної економіки, діяльність якої спрямована на виготовлення продукції, надання послуг чи виконання певних робіт [2].

У свою чергу, дослідниця виділяє такі ключові завдання діяльності підприємств:

- отримання прибутку власником підприємства;
- задоволення потреб споживачів у продукції відповідно до ринкового попиту та умов укладених договорів;
- гарантування виплати заробітної плати працівникам, забезпечення належних умов праці та можливостей для їхнього професійного розвитку;
- організація нових робочих місць для населення;
- формування й підтримання потенціалу для подальшого розвитку підприємства та забезпечення безперервності його функціонування.

– захист навколишнього середовища, зокрема землі, водних ресурсів та повітряного басейну;

– запобігання зривам поставок, виробництву неякісної продукції, скороченню обсягів випуску та зменшенню доходів підприємства [2].

Зростання підприємницької діяльності полягає на ефективному використанні ресурсів, підвищенні рівня конкурентоспроможності та оптимальному залученні людського потенціалу суспільства. Підприємництво є невід’ємним елементом бізнес-процесів і активно функціонує лише в умовах сформованої вільної ринкової економіки та демократичних принципів управління.

Водночас його не слід ідеалізувати: підприємницька діяльність передбачає значні трудові зусилля, високу відповідальність та не завжди виключає ризик експлуатаційних практик. Адже підприємницький внесок у соціально-економічний та цивілізаційний прогрес є беззаперечним і має визначальне значення для розвитку суспільства.

Підприємницька діяльність може здійснюватися в будь-яких організаційно-правових формах, передбачених законом, на розсуд підприємця. Зокрема, підприємницька діяльність здійснюється окремою категорією суб’єктів права – підприємцями, які наділені специфічними правами, обов’язками та відповідальністю у сфері господарювання. Вони виступають активними учасниками економічних процесів, забезпечуючи організацію виробництва, реалізацію продукції, послуг або робіт, а також управління ресурсами з метою отримання прибутку.

До цієї категорії належать як фізичні особи-підприємці, що діють на основі власної ініціативи, так і юридичні особи різних організаційно-правових форм – товариства, кооперативи, приватні та державні підприємства, які функціонують у межах чинного законодавства та відіграють важливу роль у формуванні ринкової економіки.

Підприємництво в аграрній сфері є складним і багатограним явищем, яке проявляється у різних формах організації господарської діяльності. Це дає змогу окремим суб’єктам господарювання ефективно реалізовувати підприємницьку ініціативу на певній території, максимально використовуючи наявний ресурсний потенціал та досягаючи найвищих економічних результатів.

Розвиток аграрного підприємництва держава розглядає як важливий чинник здійснення структурних перетворень у сільській місцевості, сприяння

реалізації економічних реформ та вирішення соціально-економічних проблем українського села [1, с. 98].

Досліджуючи специфіку аграрного підприємництва, необхідно виокремити низку особливостей, що відрізняють його від інших сфер господарської діяльності. До таких рис належать сезонний характер виробництва, значний вплив природно-кліматичних умов, специфіка відтворення та використання трудових ресурсів, особлива структура виробництва, залежність від попиту на сільськогосподарську продукцію та продовольче забезпечення населення.

Крім того, аграрне підприємництво характеризується обмеженістю земельних ресурсів і прямою залежністю результатів виробництва від їхнього стану, а також певними відмінностями у веденні бухгалтерського обліку [1, с. 99].

Для визначення стратегічного курсу розвитку підприємництва важливо провести аналіз специфіки його розвитку в аграрному секторі (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Характерні риси розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки [3].**

Характерні риси розвитку	Аграрне підприємництво
Високий рівень ризику її реалізації	Значні ризики, пов'язані з необхідністю великих вкладень у виробничу діяльність
Економічна сутність діяльності	Діяльність реалізується у виробничій сфері.
Форми отримання прибутку	Джерела доходу
Форма ведення господарської діяльності	Синтез комерційного виробництва (фермерського господарства) та натурального господарства (особистого підсобного господарства).
Інноваційність	Значний рівень інноваційності проявляється через впровадження нових продуктів, виробничих технологій та інших нововведень.
Громадянська та соціальна відповідальність	Значний рівень соціальної відповідальності проявляється у забезпеченні продовольчої безпеки держави, виробництві екологічно чистих продуктів харчування, створенні робочих місць у сільській місцевості та виконанні інших соціально важливих функцій.

Аналіз специфічних умов розвитку підприємництва в аграрному секторі або будь-якій іншій галузі дозволяє визначити пріоритетні напрямки ефективної державної підтримки підприємницької діяльності.

Фундаментом підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки виступає природокористування, насамперед землекористування, а також раціональне використання засобів виробництва та предметів праці. До засобів виробництва належать будівлі, споруди, устаткування, обладнання, передавальні механізми, сільськогосподарська техніка, багаторічні насадження, робоча та продуктивна худоба, а також об'єкти виробничої інфраструктури. Предметами праці є інструменти, сировина, матеріали, фінансові ресурси та інші елементи, необхідні для забезпечення ефективного виробничого процесу.

Таким чином підприємницька діяльність у аграрному секторі відіграє ключову роль у формуванні та реалізації державної продовольчої політики, спрямованої на забезпечення стабільного функціонування аграрного виробництва, продовольчу безпеку країни та підвищення рівня самозабезпечення регіонів. Її сутність полягає у поєднанні матеріально-технічного потенціалу, природних ресурсів та людського капіталу для здійснення господарської діяльності відповідно до галузевих і територіальних особливостей. Крім того, розвиток аграрного підприємництва вимагає удосконалення механізмів державного регулювання, розширення доступу до інноваційних технологій, інфраструктури зберігання та переробки продукції, а також стимулювання інвестиційної активності. Усе це сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору, зміцненню продовольчої безпеки держави та забезпеченню сталого розвитку сільських територій.

**Список використаних джерел:**

1. Алексеева О.В. Підприємництво: сутність та особливості розвитку в аграрній сфері. *Економіка АПК*, 2019. № 10 С. 98-106.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор Видавництво, 2016. 378 с.
2. Загребаленко К.С., Кареба М.І. Особливості розвитку підприємництва в аграрній сфері. *Економіка і суспільство*. Вип 13. 2017. С.847-850.

**Дячков Д.В.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, професор  
Полтавський державний аграрний університет

## **СУТНІСТЬ ТА ПАРАДИГМА ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Діджитал-менеджмент – це сучасна управлінська концепція, що передбачає стратегічне, організаційне й операційне управління діяльністю підприємства на основі використання цифрових технологій, даних, аналітичних інструментів і цифрових платформ для досягнення стійкого розвитку, підвищення ефективності процесів та формування конкурентних переваг. Парадигма діджитал-менеджменту являє собою системне бачення управління, яке ґрунтується на чотирьох ключових концептуальних принципах (рис. 1).

Впровадження парадигми викликає глибоку трансформацію традиційних управлінських функцій. Планування переходить від статичного до сценарного та безперервного, ґрунтуючись на прогностичній аналітиці. Організація трансформується шляхом створення матричних та мережових структур замість жорсткої ієрархії, що стирає функціональні кордони. Мотивація та лідерство набувають коучингового характеру, фокусуючись на розвитку цифрових компетенцій та заохоченні інноваційної культури. Нарешті, контроль еволюціонує від ретроспективного до моніторингу в реальному часі за допомогою ВІ-систем та автоматизованих КРІ. Діджитал-менеджмент реалізується через взаємодію кількох ключових функціональних областей. Перш за все, це цифровізація процесів, що включає автоматизацію бізнес-процесів та впровадження цифрових робочих середовищ для оптимізації операційної діяльності. Другий критичний компонент – це управління даними, яке охоплює збір, зберігання, інтеграцію та аналітику Big Data з метою прогнозування та створення культури ухвалення рішень на основі даних. Третя важлива область – цифровий маркетинг і взаємодія з клієнтами, що передбачає використання CRM, омніканальних платформ, автоматизації комунікацій та персоналізації послуг за допомогою алгоритмів ШІ. Четверта складова – технологічна інфраструктура, яка охоплює хмарні сервіси, кібербезпеку та інтеграційні платформи. Нарешті, не менш важливим є управління цифровими компетенціями персоналу, спрямоване на розвиток цифрових навичок, навчання використанню інструментів AI та аналітики, а також формування інноваційної культури.

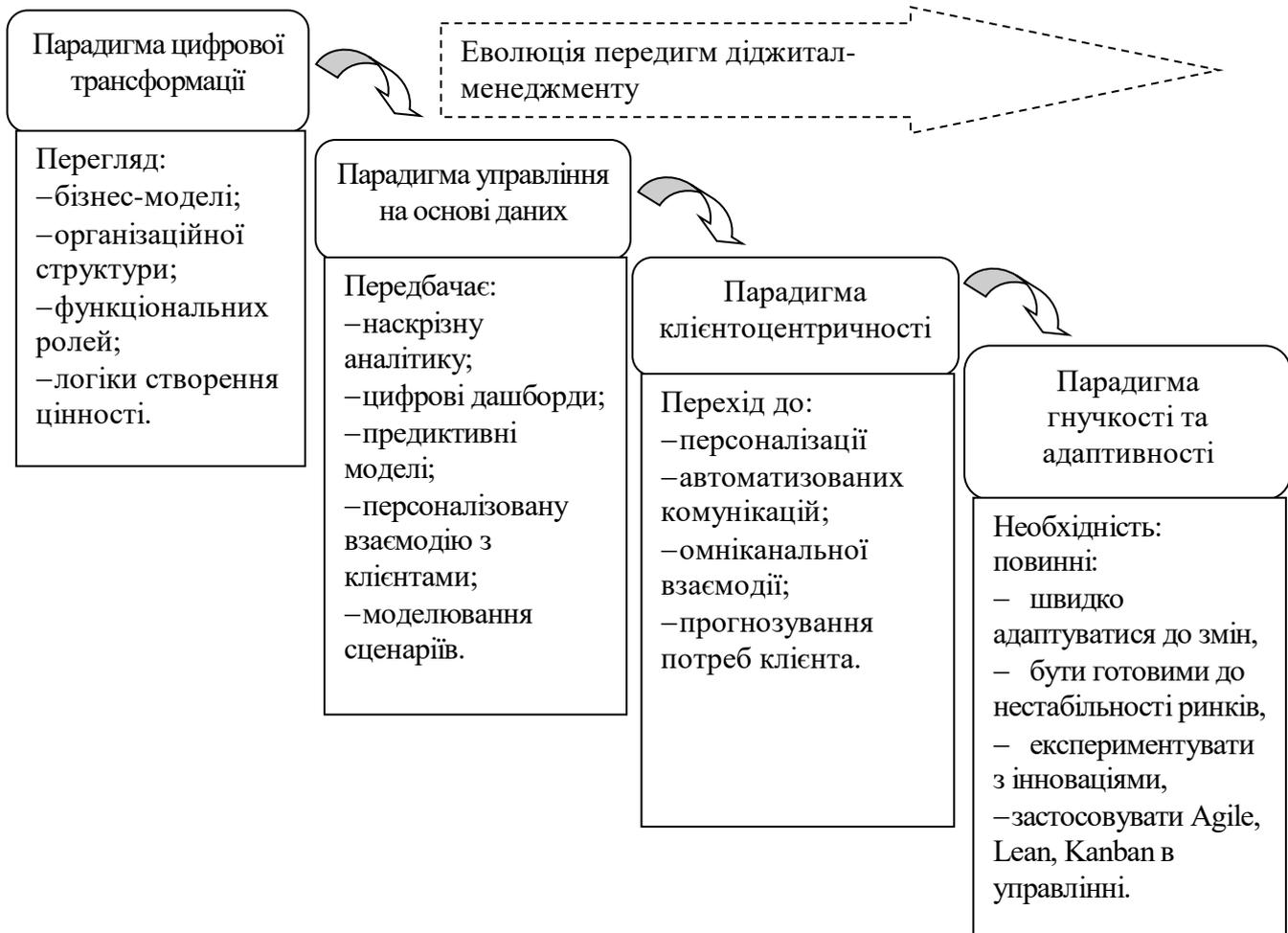


Рис. 1. Сучасні парадигми діджитал-менеджменту [сформовано на основі 1-4]

Основними завданнями діджитал-менеджменту є підвищення продуктивності через автоматизацію, формування принципово нових цифрових бізнес-моделей, ефективного залучення та утримання клієнтів через цифрові канали. Це також включає скорочення витрат і підвищення ефективності маркетингових та операційних процесів, управління інноваціями, а також забезпечення кібербезпеки та загальної цифрової стійкості організації. Для вирішення цих завдань використовується широкий спектр інструментів, включаючи CRM та ERP-системи для інтегрованого управління ресурсами, системи бізнес-аналітики, спеціалізовані маркетингові платформи, технології RPA та ШІ, а також потужні системи кіберзахисту.

Впровадження діджитал-менеджменту надає організації значні переваги: скорочення операційних витрат, підвищення швидкості та якості процесів, зростання клієнтської лояльності, створення нових каналів доходів і, що критично важливо, забезпечення можливості швидкого масштабування та стійкості до криз. Водночас, цей процес супроводжується і значними

викликами: дефіцит цифрових навичок серед існуючого персоналу, підвищені ризики кібербезпеки, зростаюча залежність від цифрових платформ та вендорів, опір персоналу до організаційних змін і технологічна складність інтеграції різнорідних систем. Відтак, діджитал-менеджмент визначає нову управлінську норму, у якій технології, клієнтоорієнтованість, дані та гнучкість утворюють ядро управління, а не просто його допоміжні функції. Організації, які успішно інтегрували принципи діджитал-менеджменту, стабільно демонструють вищу конкурентоспроможність, значно кращу операційну ефективність та здатність до швидшої адаптації до вимог та змін ринку, що робить цей підхід обов'язковим для стратегічного успіху в глобалізованій економіці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буняк Н.М. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 537–542.
2. Бут-Гусаїм О.Г., Ковтуненко К.В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнесінформ*. 2020. № 6. С. 297–304.
3. Присяжнюк О.Ф., Кравчук І.І. Місевич М.А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-03/2024-12-04-03>
4. Седікова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14, Вип. 3/2022. С. 37–43.

**Дячков Д.В.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, професор  
Полтавський державний аграрний університет

**Синенко В.А.**

здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»  
Полтавський державний аграрний університет

### **МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Адаптивна система управління закладами охорони здоров'я – це сучасна модель менеджменту, здатна оперативно реагувати на постійні зміни

внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи стійкість, безперервність та ефективність надання медичних послуг [4].

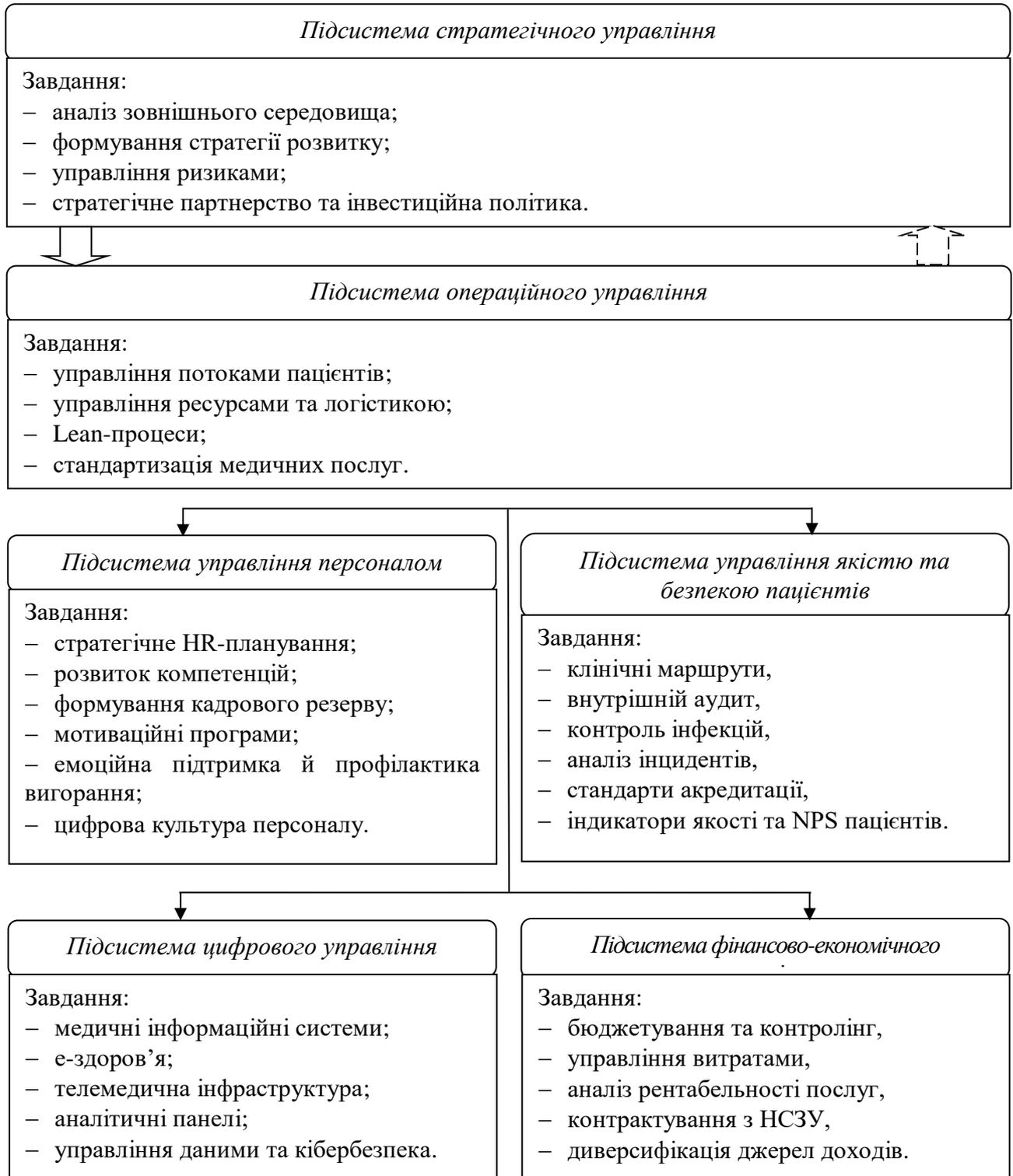


Рис. 1. Модель структури адаптивної системи управління закладами охорони здоров'я [сформовано на основі 1-4]

Адаптивна система управління закладами охорони здоров'я формується як цілісна сукупність взаємопов'язаних підсистем (рис. 1), кожна з яких виконує окремі, але взаємодоповнюючі функції. Підсистема стратегічного управління забезпечує аналіз зовнішнього середовища, визначення ризиків, формування інвестиційної політики та стратегічних орієнтирів. Підсистема операційного менеджменту спрямована на ефективне управління потоками пацієнтів, ресурсним забезпеченням, логістичними процесами та впровадженням стандартизованих процедур, зокрема Lean-підходів. Підсистема управління персоналом охоплює планування кадрових потреб, розвиток професійних компетентностей, формування кадрового резерву, мотиваційні механізми та розвиток цифрової культури працівників. Підсистема управління якістю та безпекою пацієнтів включає розроблення та контроль дотримання клінічних маршрутів, проведення внутрішніх аудитів, аналіз клінічних інцидентів і моніторинг ключових індикаторів результативності. Підсистема цифрового управління забезпечує роботу медичних інформаційних систем, телемедичних платформ, інструментів аналітики та систем кіберзахисту. Підсистема фінансово-економічного управління відповідає за бюджетування, контролінг, оцінку рентабельності, взаємодію з НСЗУ в межах контракування та пошук додаткових джерел фінансової стійкості.

Перевага адаптивної системи управління полягає в її гнучкості, що дозволяє швидко перебудувати функціональні напрями. В умовах епідемічних викликів (наприклад, пандемія) заклади охорони здоров'я можуть миттєво змінювати операційні процеси, переорієнтовуючи відділення, створюючи ізольовані потоки пацієнтів та змінюючи структуру послуг (зменшення планових, збільшення невідкладних). В умовах воєнних викликів адаптивність забезпечує безперервність через перехід на дистанційне управління, переміщення ресурсів та оперативне прийняття фінансових рішень щодо використання резервних фондів чи гуманітарної допомоги [1]. А технологічні зміни вимагають швидкої інтеграції інновацій (телемедицина, ШІ), що впливає на управління персоналом через необхідність термінового навчання та розвитку цифрової компетентності співробітників. Така динамічна перебудова забезпечує життєздатність та ефективність закладу незалежно від зовнішніх потрясінь. За рахунок проактивного управління та орієнтації на пацієнта досягається підвищення якості та доступності медичних послуг, що підтверджується покращенням клінічних індикаторів. Завдяки ризик-орієнтованому плануванню та гнучкості процесів, заклади охорони здоров'я набувають стійкості до кризових ситуацій, мінімізуючи втрати фінансування

та кадрового потенціалу. Чітке фінансове управління, що ґрунтується на даних, забезпечує ефективне використання ресурсів, що є критичним в умовах фінансування за контрактом.

Відтак, на відміну від традиційної ієрархічної моделі, адаптивна система здатна швидше приймати рішення, ефективно перерозподіляти ресурси, враховувати динаміку потреб пацієнтів, використовувати дані як основу для управління та підтримувати інновації та цифрові інструменти.

### **Список використаних джерел:**

1. Баєва О. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с.

2. Малеш С.В., Галяк І.В. Ефективні моделі управління закладами охорони здоров'я в умовах реформування системи охорони здоров'я. Філософія та управління. 2025. № 5(9). URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/225>

3. Годуров М. Розбудова та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-73>

4. Філіпова Н.В., Левчук Ю.М. Світові моделі системи охорони здоров'я, адаптація в Україні та вплив на тривалість життя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-07>

**Ємець В.В.**

здобувач PhD за спеціальністю D2 Фінанси,  
банківська справа, страхування та фондовий  
ринок

Сумський національний аграрний університет

## **ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗНИЖЕННЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ТА ВІЙСЬКОВИХ РИЗИКІВ НА ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЯХ**

У сучасних умовах прикордонні території Сумщини стикаються з безпрецедентними військовими загрозами, що дестабілізують економічну активність. Традиційні механізми управління ризиками часто виявляються неефективними через фізичне руйнування інфраструктури та загрозу

кібератак. Цифрові платформи стають фундаментом для створення віртуального бізнес-середовища, яке менш залежне від фізичної локації об'єктів, а впровадження технології блокчейн дозволяє забезпечити децентралізацію даних, що критично важливо для збереження інформації в умовах бойових дій.

Таблиця 1 - Виклики та загрози для прикордонних регіонів Сумщини

Показник	Ефект від впровадження блокчейну
Швидкість	Скорочення часу перетину кордону на 30-50% за рахунок миттєвої перевірки цифрових підписів.
Прозорість	Виключення "сірого" імпорту; кожен ящик товару має цифровий слід від заводу до складу.
Економіка	Зниження трансакційних витрат (відсутність потреби в паперовому архівуванні та кур'єрах).
Безпека	Захист логістичних даних від кібератак - децентралізовану мережу блокчейн майже неможливо "покласти" одним ударом.

Блокчейн гарантує незмінність записів про право власності, що є ключовим фактором для захисту активів на прикордонних територіях, а смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання угод, знижуючи потребу в посередниках та бюрократичні затримки, що суттєво зменшує трансакційні витрати, які зазвичай зростають у зонах високого ризику через складність логістики та страхування. Цифровізація митних та логістичних процесів через блокчейн-платформи пришвидшує транскордонний рух товарів, що важливо для національної безпеки країни та прикордонних регіонів. Щодо впровадження блокчейн-платформи (на прикладі концепції TradeLens), то маємо створити децентралізовану платформа, де кожен учасник, як правило, експортер чи перевізник має свій вузол (node). Як тільки представники завантажують дані про вантаж, їх неможливо змінити, що гарантує достовірність інформації для національної безпеки країни, важливу роль відіграють смарт-контракти, так як сплата митних зборів відбуваються автоматично при настанні певної події (наприклад, перетин GPS-координати

кордону), а головне маємо доступ в реальному часі, що прикордонні служби бачать вміст вантажів, що прямують до регіону, заздалегідь і це дозволяє швидше виявляти потенційні загрози.

Відмітимо, що використання розподілених реєстрів мінімізує трансакційні ризики, пов'язані з фальсифікацією документів або втратою доступу до централізованих баз даних. Цифровізація митних та логістичних процесів через блокчейн-платформи пришвидшує транскордонний рух товарів, що важливо для національної безпеки. Технологія дозволяє створити прозору систему моніторингу гуманітарних та військових вантажів у режимі реального часу, а в умовах військових ризиків блокчейн забезпечує безперебійність фінансових операцій навіть у разі відключення традиційних банківських систем.

Саме цифрові платформи сприяють швидкому обміну інформацією між державними органами, бізнесом та громадами прикордоння, що підвищує адаптивність місцевих економічних систем до раптових змін безпекової ситуації. Впровадження таких інструментів сприяє залученню інвестицій, оскільки технологічна прозорість частково компенсує територіальні ризики. Пошук інноваційних шляхів зниження ризиків є критичним пріоритетом для забезпечення життєдіяльності прикордонних громад.

Традиційні методи управління економікою на прикордонних територіях стають вразливими через прямі військові загрози та руйнування фізичної інфраструктури, це вимагає переходу до децентралізованих цифрових моделей. Щодо мінімізації трансакційних витрат, то у зонах підвищеного ризику витрати на страхування, перевірку контрагентів та логістику зростають досить швидко, саме блокчейн дозволяє автоматизувати довіру через смарт-контракти, знижуючи потребу в посередниках. Блокчейн забезпечує незмінність та доступність критично важливої інформації (реєстри власності, митні декларації) навіть у разі знищення локальних серверів або центрів обробки даних на прикордонні, а використання цифрових платформ дозволяє в реальному часі відстежувати рух товарів та гуманітарних вантажів, мінімізуючи ризики мародерства, контрабанди або нецільового використання ресурсів у воєнний час. Впровадження прозорих технологічних інструментів частково компенсує високі військові ризики для інвесторів, надаючи їм інструменти прямого контролю за активами через цифрові платформи.

Встановлено, що цифрові платформи та блокчейн є не просто елементами цифровізації, а стратегічними інструментами формування стійкості прикордонних територій. В умовах нестабільності вони дозволяють

перенести критичні бізнес-процеси у децентралізоване середовище, мінімізуючи вплив фізичного руйнування інфраструктури. Доведено, що використання смарт-контрактів дозволяє автоматизувати довіру між контрагентами, це критично важливо для прикордонних регіонів, де ризики (військові, логістичні, страхові) зазвичай роблять трансакції надто дорогими, саме цифровізація дозволяє пришвидшити перевірку документів, що знижує собівартість операцій.

Впровадження блокчейн-платформ частково компенсує високий профіль ризику прикордонних територій для іноземних інвесторів. Технологічна прозорість та неможливість фальсифікації даних створюють додаткові гарантії безпеки активів, що є необхідною умовою для післявоєнного відновлення цих регіонів, а запропоновані цифрові інструменти дозволяють перетворити «зони ризику» (прикордоння регіонів) на «зони інноваційного зростання», де безпека забезпечується не лише фізичними засобами, а й алгоритмічною стійкістю технологій.

### **Список використаних джерел**

1. Ustik, T., Lagodiienko, V., Biloshapka, Y., Morokhova, V., Derenko, O. (2025). Marketing Tools for Minimizing Risks in the Logistics Strategy of an Enterprise. *International Review of Management and Marketing*, [Vol. 15 No. 6](#), p 357–364. <https://doi.org/10.32479/irmm.20108>
2. Балазюк, О., Пилявець, В. (2022). Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>
3. Башлай, С., Яремко, І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*, (48). 2023 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>.
4. Солодченко С.В., Беспалов М.О., Матвєєва А.В., Гриценко Г.М. Електронна платформа блокчейн як інструмент зменшення ризиків при веденні господарської діяльності. *Актуальні проблеми права: теорія і практика* №2 (48), 2024. С.45-57

**Жук Р.І.,**

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

*Науковий керівник:* д.е.н., проф. кафедри маркетингу та логістики **Лишенко М.О.**

Сумський національний аграрний університет

## **МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються динамічністю ринкових процесів, загостренням конкуренції, зростанням вимог споживачів та необхідністю врахування екологічних і соціальних аспектів діяльності. У таких умовах маркетингове управління конкурентним розвитком підприємства набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити не лише ринкову стійкість, а й відповідність принципам сталого розвитку. Ключовим елементом такого управління виступає збутова діяльність, яка інтегрує виробничі, логістичні та маркетингові процеси, забезпечуючи формування довготривалих конкурентних переваг.

У класичних підходах маркетингове управління передбачає аналіз ринку, виявлення потреб споживачів, формування товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики. Однак у контексті сталого розвитку ці процеси набувають нових смислів і критеріїв оцінювання. Конкурентний розвиток підприємства відтепер повинен орієнтуватися не лише на економічний результат, але й на екологічну ефективність, соціальну відповідальність та прозорість відносин зі стейкхолдерами. Відповідно, збутова діяльність трансформується у системний інструмент реалізації сталих стратегій, забезпечуючи підприємству доступ до нових сегментів ринку, підсилюючи лояльність споживачів і формуючи позитивний імідж.

Збутова діяльність у межах маркетингового управління виступає важливою платформою для інтеграції інноваційних підходів. Сучасні підприємства активно застосовують цифрові канали продажів, CRM-системи, омніканальні моделі збуту, що підвищують якість взаємодії з клієнтами та скорочують транзакційні витрати. Водночас впровадження технологій «зеленого маркетингу» у процес збуту дозволяє підприємствам позиціонувати

свою продукцію як екологічно відповідальну, підвищуючи тим самим її конкурентоспроможність на глобалізованих ринках.

Конкурентний розвиток в умовах сталого розвитку базується на принципах збалансованості, інклюзивності та довгостроковості стратегічних рішень. Підприємства, які інтегрують ці принципи у збутову діяльність, як правило, демонструють здатність до стабільного зростання та адаптації. Наприклад, оптимізація каналів збуту з урахуванням екологічних вимог, перехід на енергоефективні логістичні рішення, мінімізація відходів та використання екологічної упаковки сприяють зростанню довіри з боку споживачів, які дедалі частіше віддають перевагу соціально відповідальним брендам.

Методичні аспекти маркетингового управління конкурентним розвитком підприємства на засадах збутової діяльності передбачають застосування комплексу аналітичних та стратегічних інструментів. Одним із ключових є проведення стратегічного аналізу конкурентного середовища, який охоплює PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, оцінювання рівня конкурентної інтенсивності за моделлю Портера та визначення стратегічних позицій підприємства у матрицях BCG, GE/McKinsey або ADL. Застосування таких підходів забезпечує можливість формування збутових стратегій, орієнтованих на довготривалу конкурентоспроможність.

Особливе значення у системі маркетингового управління відіграє інтегрована система комунікацій, яка формує попит та стимулює продажі. В умовах сталого розвитку комунікації повинні акцентувати увагу на екологічних характеристиках продукції, соціальній відповідальності підприємства, етичності виробничих процесів. Це дозволяє підвищувати цінність бренду через нематеріальні активи та створювати конкурентні переваги, які складно копіювати конкурентам.

Збутова діяльність також передбачає налагодження системи партнерських відносин зі стейкхолдерами - постачальниками, дистриб'юторами, логістичними компаніями, роздрібними мережами та кінцевими споживачами. В умовах сталого розвитку такі відносини повинні ґрунтуватися на принципах прозорості, етичності та взаємної вигоди. Формування довготривалих партнерств дозволяє підприємству знизити ризики, поліпшити прогнозованість збутових потоків та забезпечити гнучкість поставок.

Важливим методичним аспектом є оцінювання ефективності збутової діяльності в контексті сталого розвитку. Тут застосовують не лише традиційні

показники - обсяги продажів, рентабельність, частка ринку, - а й індикатори сталого розвитку: екологічний слід логістики, рівень утилізації упаковки, соціальна ефективність співпраці з партнерами, показники етичного маркетингу. Таким чином, система збуту перетворюється на платформу для формування стійкої конкурентної переваги на основі інновацій, відповідальності та довіри.

Підприємства, які впроваджують маркетингове управління конкурентним розвитком на засадах збутової діяльності, здатні адаптуватися до нестабільних ринкових умов і ефективно реагувати на запити споживачів. Зокрема, цифровізація збутових процесів відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності: персоналізовані пропозиції, прогнозування попиту на основі великих даних, автоматизація логістичних процесів. Поєднання цифрових технологій із принципами сталого розвитку створює підґрунтя для формування глибоко диференційованих продуктів і послуг, що відповідають сучасним соціальним трендам.

Таким чином, маркетингове управління конкурентним розвитком підприємства на засадах збутової діяльності в умовах сталого розвитку є комплексним процесом, що поєднує аналітичні, стратегічні та операційні складові. Воно забезпечує підприємству можливість формувати унікальні конкурентні переваги, зменшувати вразливість до зовнішніх ризиків та підвищувати свою ринкову стійкість. Впровадження принципів сталого розвитку у збутову діяльність дозволяє підприємствам не лише досягати економічних результатів, а й підвищувати соціальну значущість та екологічну відповідальність, що у сучасних глобалізованих умовах стає ключовим фактором довгострокового успіху.

### **Список використаних джерел**

1. Лищенко М.О., Чайка М.О. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур як складова інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Вісник СНАУ. Серія Економіка і менеджмент*. 2025. № 1(101). С. 32-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.6>
2. Лищенко М.О., Овчаренко Є.І., Гук О.В., Мохонько Г.А. Формування конкурентних переваг на основі вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 2 (249). К., 2022. С. 170-176.

3. Макаренко Н.О., Скляренко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5 (16). С. 152–158.

**Жуков А.Є.**

Здобувач вищої освіти

Полтавський державний аграрний університет

**Зось-Кіор М.В.**

Доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту

Полтавського державного аграрного університету

## **МЕНЕДЖМЕНТ КОМАНДНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ефективність підприємства дедалі більше залежить не лише від технологій, а й від якості взаємодії працівників у межах команд. Командний підхід дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність та формувати конкурентні переваги. Підприємства, які інвестують у розвиток команд, отримують вищий рівень залученості працівників, покращують внутрішні комунікації та забезпечують більш стійкі результати діяльності. Тема статті є актуальною, оскільки ефективна команда виступає фундаментом інновацій, гнучкості та стратегічного розвитку підприємства.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та інструментів менеджменту командного розвитку на підприємстві, а також визначення його впливу на ефективність функціонування організації. Для досягнення мети передбачено розв'язання таких завдань:

1. Узагальнити наукові підходи до трактування поняття «командний розвиток»;
2. Проаналізувати моделі формування та розвитку команд;
3. Визначити інструменти менеджменту командного розвитку;
4. Охарактеризувати вплив командної взаємодії на результативність діяльності підприємства.

Одними з найвідоміших теоретиків командної динаміки є Брюс Вейн Такмен та Мері Енн Дженсен, які розробили модель стадій розвитку команди: формування (Forming), конфліктної взаємодії (Storming), нормування (Norming), продуктивної діяльності (Performing) та завершення роботи групи

(Adjourning). Модель демонструє необхідність послідовного проходження певних етапів для досягнення командою високого рівня результативності та стабільної взаємодії. [1]

Значний внесок у теорію команд зробив Мередіт Белбін, автор концепції дев'яти командних ролей, що відображають різні моделі поведінки учасників. Науковець довів, що ефективність команди визначається не індивідуальними здібностями, а балансом взаємодоповнюючих ролей. [2]

Вагомими є також дослідження Джона Річарда Катценбаха та Дугласа Кіта Сміта, які підкреслюють важливість спільної мети, командної відповідальності та зосередженості на конкретних результатах. Емі К. Едмонсон поглибила розуміння командної ефективності, розкривши значення психологічної безпеки як ключової умови для інновацій та навчання в команді. [3]

Сучасні дослідження розширюють класичні моделі, розглядаючи вплив цифрових технологій, дистанційної роботи, гнучких організаційних структур, міжфункціональних команд та Agile-методологій на результативність підприємств. У сфері малого бізнесу командний розвиток набуває особливого значення, оскільки засновник часто поєднує функції кількох ролей, формуючи власну внутрішню управлінську систему до появи реальної команди.

Команда - це група працівників, об'єднана спільною метою, взаємною відповідальністю та узгодженими ролями, що забезпечує підвищений рівень координації та синергії. Формування команди потребує часу, адаптації, встановлення норм взаємодії та розвитку довіри між її учасниками. Ефективність команди визначається не лише професійними компетентностями, але й якістю комунікацій, мотиваційним середовищем, вмінням конструктивно вирішувати конфлікти та здатністю колективно адаптуватися до змін. [2; 3]

У межах малого бізнесу, коли засновник виконує функції всієї команди, командний розвиток набуває форми внутрішньої самоорганізації, що включає розподіл ролей, управління ресурсами, планування та контроль власної діяльності. Це дозволяє уникнути перевантаження, підтримувати стабільну продуктивність і створює передумови для майбутнього формування повноцінної команди. [2]

Класична модель Брюса Вейна Такмена відображає послідовність етапів розвитку команди: формування, конфліктна взаємодія, нормування та продуктивна робота. Модель демонструє, що конфлікти на другому етапі є

нормальними і необхідними для подальшого узгодження ролей та побудови ефективної взаємодії. [1]

Модель Мередіта Белбіна зосереджується на ролях, які учасники виконують у команді. Дев'ять ролей — генератор ідей, аналітик, координатор, виконавець, комунікатор, доводчик, командний працівник, контролер процесу та спеціаліст створюють збалансовану структуру, що забезпечує гармонійну та результативну взаємодію. [2]

Сучасні підходи до командного розвитку підкреслюють значення психологічної безпеки, гнучких методологій управління проєктами (Agile, Scrum), міжфункціональних команд і прозорих комунікацій. Такі моделі особливо актуальні в умовах цифрової трансформації та високої динаміки ринкового середовища.

До ключових інструментів менеджменту командного розвитку належать лідерство, комунікації, психологічна безпека, розподіл ролей, системи мотивації та механізми контролю результативності (KPI, OKR).

Ефективний лідер формує стратегічний напрям діяльності, забезпечує мотивацію, підтримує довіру та створює умови для командного навчання. Комунікаційне управління охоплює налаштування відкритих каналів інформації, чіткий розподіл обов'язків і регулярний зворотний зв'язок. Психологічна безпека створює умови, у яких працівники можуть вільно висловлювати ідеї, ставити запитання та визнавати помилки без страху осуду. Раціональний розподіл ролей і командне навчання сприяють узгодженості дій та розвитку компетентностей. Мотиваційні інструменти забезпечують залученість працівників та підтримують високий рівень командної активності.

Командна робота забезпечує синергію компетентностей працівників, дозволяє швидше приймати рішення та ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Поєднання різних стилів мислення та знань сприяє генерації інноваційних рішень і зниженню ризиків управлінських помилок. Командна взаємодія оптимізує внутрішні процеси, скорочує операційні витрати та підвищує продуктивність праці.

Команди з високим рівнем взаємної довіри демонструють вищу залученість, відповідальність і готовність до змін, що позитивно впливає на довгострокові результати діяльності підприємства. Командний розвиток сприяє зміцненню організаційної культури, підвищенню ефективності комунікацій і формуванню стійких конкурентних переваг.

Командний розвиток є ключовою складовою сучасного менеджменту, що визначає здатність підприємства адаптуватися до швидких змін,

впроваджувати інновації та забезпечувати стабільне зростання. Моделі Брюса Вейна Такмена та Мередіта Белбіна розкривають логіку формування команд і важливість збалансованого розподілу ролей. Інструменти менеджменту командного розвитку — лідерство, комунікації, психологічна безпека та мотивація — створюють умови для продуктивної взаємодії. Командна робота підвищує результативність підприємства, сприяє розвитку людського потенціалу та зміцнює конкурентні позиції організації. Усе це підтверджує необхідність стратегічної уваги до командного розвитку як невід’ємного елемента ефективного управління сучасним підприємством.

### **Список використаних джерел**

1. Такмен Брюс Вейн. Developmental sequence in small groups [Послідовність розвитку малих груп]. Psychological Bulletin. 1965. Т. 63, № 6. С. 384–399.
2. Белбін Мередіт. Management Teams: Why They Succeed or Fail [Команди менеджменту: чому вони успішні або зазнають невдач]. Лондон : Heinemann, 1981. 218 с.
3. Едмонсон Емі К. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams [Психологічна безпека та навчальна поведінка в робочих командах]. Administrative Science Quarterly. 1999. Т. 44, № 2. С. 350–383.

**Заболоцька В. Б.,**

здобувач фахової передвищої освіти  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Лубенський фінансово-економічний фаховий коледж  
Полтавського державного аграрного університету»

**Моторна Н. М.,** науковий керівник,  
викладач обліково-фінансових дисциплін,  
спеціаліст другої кваліфікаційної категорії

## **СУЧАСНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПІДГОТОВЦІ ПІДПРИЄМЦІВ**

Сучасна економіка характеризується високим рівнем динамічності, глобалізаційними процесами, посиленням конкуренції та швидким розвитком цифрових технологій. За таких умов особливої актуальності набуває якісна підготовка підприємців, здатних ефективно реагувати на зміни ринку, створювати інноваційні продукти та управляти бізнес-процесами в умовах

невизначеності. Традиційні форми навчання вже не дозволяють сформувати повний спектр підприємницьких компетентностей, тому у вищій освіті зростає роль сучасних освітніх технологій, що забезпечують практичність, інтерактивність та цифрову гнучкість навчального процесу.

Одним із ключових напрямів оновлення підприємницької підготовки є цифровізація освіти, що включає застосування електронних ресурсів, дистанційних курсів, віртуальних платформ та адаптивних технологій. [1, с. 40] Цифрові освітні середовища забезпечують доступ студентів до якісних навчальних матеріалів незалежно від місця їхнього перебування, створюють можливості для індивідуалізації навчання та інтерактивної взаємодії з викладачами й одногрупниками.

Важливу роль у професійній підготовці відіграють масові відкриті онлайн-курси (МООС). Платформи Coursera, edX, Prometheus, UdeMy містять курси з підприємництва, фінансів, маркетингу, цифрового менеджменту, що створені провідними бізнес-школами. [1, с. 41] Їх використання у навчальному процесі дає можливість студентам ознайомитися з глобальними бізнес-практиками, розвивати навички аналізу бізнес-моделей, проводити маркетингові дослідження та працювати з реальними кейсами. МООС стимулюють самоосвіту та формують у студентів підприємницьку ініціативність.

Суттєво підвищує ефективність навчання мобільне навчання, яке дозволяє опанувати підприємницькі дисципліни через спеціалізовані мобільні додатки. Мобільні симуляції, бізнес-тренажери, інтерактивні тести й освітні відео сприяють формуванню практичних навичок, необхідних для ведення власної справи. Використання мобільних технологій підсилює мотивацію здобувачів освіти, оскільки навчання стає більш гнучким, доступним і персоналізованим.

Однією з найефективніших інноваційних технологій є проєктно-орієнтоване навчання (Project-Based Learning). Воно передбачає самостійну або командну розробку студентами реальних бізнес-проєктів, створення стартапів, проведення досліджень ринку, формування бізнес-планів та презентацій. Така форма роботи не лише закріплює теоретичні знання, а й сприяє розвитку критичного мислення, комунікативних навичок, креативності та підприємницької ініціативи. Проєктне навчання максимально наближене до реальної практики, тому формує готовність майбутніх підприємців до самостійної діяльності. [4, с. 95]

Кооперативне навчання (Cooperative Learning) – являється однією з багатьох сучасних технологій в підготовці підприємців, яка полягає в навчанні в малих групах. Група ділиться на кілька малих груп, що діють за інструкцією, розробленою викладачем. При цьому кожний з студентів працює над персональним завданням, що сприяє розумінню дослідження в повній мірі. Після виконання завдання, здобувачі освіти обмінюються результатами дослідження, кожне з яких впливатиме загальний результат групи. Технологія кооперативного навчання дає змоги досягти результатів навчання та сприяє розвитку узагальнених способів пізнавальної діяльності, визначенню студентом своєї перспективи та реалізації індивідуальної траєкторії особистісного зростання [2, с. 251]

Важливим інструментом сучасної підготовки є також бізнес-симуляції. Спеціалізовані платформи Marketplace, Cesim, Simformer дозволяють моделювати діяльність підприємства в умовах змін ринку, конкуренції, логістичних чи фінансових проблем. Учасники симуляції приймають управлінські рішення, аналізують їхні наслідки та несуть відповідальність за результати. Гейміфікована форма сприяє кращому засвоєнню навчального матеріалу, розвитку стратегічного мислення та підприємницької інтуїції.

Не менш важливим є застосування кейс-методу, особливо популярного в провідних бізнес-школах світу. Робота з реальними бізнес-ситуаціями сприяє розвитку навичок аналізу, пошуку альтернативних варіантів вирішення проблем, аргументації управлінських рішень. Студенти вчаться розглядати проблему з позиції власника бізнесу, що забезпечує формування практичного підприємницького мислення.

Важливу роль у практичній підготовці відіграє інституційна підтримка у вигляді бізнес-інкубаторів, акселераторів та стартап-хабів. Такі середовища створюють умови для розробки та тестування бізнес-ідей, надають менторську підтримку, доступ до обладнання, консультації фахівців, можливості залучення інвестицій. Участь у програмах інкубації та акселерації дозволяє студентам створювати власні стартапи ще під час навчання.

Одним із найактуальніших напрямів є впровадження штучного інтелекту та аналітики даних у навчальний процес. Адаптивні системи ШІ дозволяють відстежувати прогрес студентів, визначати прогалини у знаннях і пропонувати індивідуальні траєкторії навчання. Крім того, набуття навичок роботи з ШІ, цифровим маркетингом, аналітичними платформами є важливою складовою цифрової компетентності сучасного підприємця. [3, с. 48]

Таким чином, сучасні освітні технології визначають нові способи формування підприємницьких компетентностей. Їх використання у вищій освіті дозволяє підвищити якість підготовки майбутніх підприємців, забезпечує гнучкість та практичність навчального їх інтеграція у систему підприємницької освіти є необхідною умовою формування конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно діяти процесу, сприяє розвитку інноваційності, самостійності та готовності до ведення власної справи. Подальший розвиток освітніх технологій та у цифровій економіці.

#### **Список використаних джерел**

1. Лебедик Л. В., Головач Н. В. Використання цифрових технологій у підготовці майбутніх менеджерів та економістів. Інноваційна професійна освіта, 2025. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/324410/316204>
2. Прядко О. В. Сучасні технології організації самостійної роботи студентів в умовах дистанційного навчання у ЗВО. Педагогічні науки, 2022. URL: <https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1552/1506>
3. Л. М. Гуназа, Штучний інтелект у сучасній освіті: трансформація ролі вчителя, підвищення якості навчання та нові можливості для учнів. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 2023. URL: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2023/90/10.pdf>
4. Ц. Лу, Суть проєктно-орієнтованого навчання майбутніх спеціалістів технологічного спрямування фахової передвищої освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 2024 URL: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2024/94/19.pdf>

**Зось-Кіор М. В.,**

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет

**Саснко В. О.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

**Черних Б. О.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

### **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Формування ефективного кадрового потенціалу є ключовим чинником сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери, особливо в умовах

динамічного бізнес-середовища, турбулентної економіки, геополітичної нестабільності та посилення безпекових викликів, зумовлених воєнними діями та ризиками критичної інфраструктури. У таких умовах персонал підприємства стає стратегічним ресурсом, здатним не лише підтримувати виробничі процеси, а й ефективно реагувати на зміни, управляти процесами адаптації та забезпечувати безперервність функціонування організації. Самоменеджмент виступає модусом розвитку кадрового потенціалу, формуючи у працівників навички самоконтролю, критичного мислення, прийняття рішень та управління змінами в умовах невизначеності та високих ризиків [1; 2].

Розвиток самоменеджменту сприяє підвищенню індивідуальної та колективної адаптивності, що безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційну активність та ефективність управління змінами на підприємстві. Інструментами формування кадрового потенціалу через самоменеджмент є системи постановки персональних цілей, оцінки компетентностей, самооцінки результатів діяльності та зворотного зв'язку, а також тренінги зі стратегічного планування та управління ризиками [3]. Особливу увагу приділено компонентам безпеки: працівники навчаються оцінювати зовнішні та внутрішні загрози, розробляти дії для мінімізації ризиків та забезпечення стійкості бізнес-процесів у кризових ситуаціях.

В умовах воєнних загроз, кібератак та порушень логістичних ланцюгів компетентний персонал із високим рівнем самоменеджменту здатен оперативно впроваджувати зміни, адаптувати виробничі процеси, генерувати альтернативні рішення та підтримувати ефективність операцій. Інтеграція розвитку самоменеджменту у стратегію управління персоналом формує культуру відповідальної роботи, що підвищує готовність організації до змін, її адаптивність та безпекову стійкість [2; 3].

Поєднання розвитку самоменеджменту з мотиваційними та стимулюючими механізмами підвищує залученість працівників у процеси інновацій, вдосконалення виробництва та управління змінами на підприємстві. Це створює умови для формування кадрового потенціалу, який одночасно здатен генерувати інноваційні рішення, ефективно управляти ресурсами, реагувати на зміни динамічного бізнес-середовища та підтримувати безпеку виробничих систем.

Отже, розвиток самоменеджменту працівників виступає комплексним інструментом формування кадрового потенціалу, що забезпечує конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність та безпекову стійкість

підприємств агропродовольчої сфери, створюючи основу для ефективного управління змінами та стратегічного розвитку організації у сучасних умовах.

### **Список використаних джерел**

1. Петренко С. І. Розвиток самоменеджменту персоналу в умовах турбулентного бізнес-середовища. Київ: Видавництво НУБіП України, 2022. 210 с.
2. Ковальчук О. В. Управління змінами та адаптивність кадрового потенціалу на підприємствах агропродовольчої сфери. Харків: ХНАУ, 2023. 185 с.
3. Шевченко М. П. Стимулювання та розвиток самоменеджменту як фактор безпекової стійкості підприємств. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2022. 198 с.

**Кальян О. С.,**

к.ю.н, доцент, професор кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ОКРЕМІ ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОГО ВЕКТОРУ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

Сучасний етап розвитку правової системи України характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері регулювання господарських відносин, що зумовлено як внутрішніми соціально-економічними чинниками, так і стратегічним курсом на європейську інтеграцію. У сучасних наукових публікаціях скасування Господарського кодексу України розглядається як закономірний результат тривалої еволюції приватноправового регулювання та подолання дуалізму у сфері кодифікації приватного права [1].

Одночасне застосування норм цивільного та господарського законодавства у регулюванні господарських відносин створювало умови правової невизначеності, ускладнювало практику правозастосування та негативно впливало на стабільність господарського обігу. Після скасування Господарського кодексу України реформування господарського законодавства ґрунтується на утвердженні цивілістичної моделі правового

регулювання, у межах якої базовим актом приватного права визнається Цивільний кодекс України [2].

Саме цивільно-правові засади найбільш повно відповідають природі підприємницьких відносин, оскільки базуються на принципах юридичної рівності сторін, автономії волі та майнової самостійності учасників. Такий підхід узгоджується з європейською правовою традицією та практикою регулювання господарських відносин у державах-членах ЄС [3].

Суттєвих змін зазнає і правовий статус суб'єктів господарювання. У науковій доктрині відзначається тенденція до відмови від публічно-правового трактування суб'єктів підприємницької діяльності та їх остаточного включення до системи цивільного обігу як рівноправних учасників, що сприяє розширенню диспозитивних засад правового регулювання, зменшенню адміністративного навантаження на бізнес і підвищенню рівня правової визначеності у сфері господарської діяльності [1].

В умовах реформування господарського законодавства особливого значення набуває договірне регулювання підприємницької діяльності. Так, у публікації Парасюк І і Здреник І. зазначають, що скасування Господарського кодексу України стимулює гармонізацію цивільного та господарського права, з акцентом на адаптацію договірних норм до цивільно-правових засад, що сприяє більш гнучкому та передбачуваному регулюванню господарських відносин [4]. Це відповідає концепції свободи договору та принципу автономії волі - основоположним засадам цивільного права України.

Разом із тим лібералізація приватноправового регулювання не означає усунення держави від впливу на економічні процеси. Захист публічних інтересів має здійснюватися через механізми публічного права - антимонопольне, податкове, фінансове та адміністративне регулювання - що забезпечує баланс між свободою підприємницької діяльності та необхідністю захисту конкуренції, прав споживачів і національних економічних інтересів [5].

У контексті повоєнного відновлення економіки України реформування господарського законодавства розглядається як одна з ключових передумов інтеграції до внутрішнього ринку Європейського Союзу. У правових актах європейських інституцій підкреслюється, що уніфікація приватного права та посилення ролі цивільного законодавства сприяють формуванню конкурентного середовища та створюють сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій [3].

Таким чином, скасування Господарського кодексу України та подальше реформування господарського законодавства слід розглядати як об'єктивно зумовлений етап еволюції правової системи України, спрямований на подолання дуалізму приватного права та наближення національної моделі правового регулювання до європейських стандартів. Водночас в умовах воєнного стану та пов'язаних із ним викликів для економіки й державного управління постає питання своєчасності та пріоритетності глибинних кодифікаційних змін, реалізація яких потребує стабільного правового середовища й усталеної правозастосовчої практики.

Перехід до цивілістичної моделі регулювання діяльності суб'єктів господарювання повинен здійснюватися поступово, з урахуванням потреб забезпечення економічної безпеки, безперервності господарського обігу та мінімізації регуляторних ризиків. Зважаючи на викладене вище, особливого значення набуває належний науковий супровід реформ та формування передбачуваної та сталої правозастосовчої практики, що забезпечує баланс між стратегічними цілями правової трансформації та актуальними потребами держави в умовах війни.

### **Список використаних джерел**

1. Мазій Н.Г.. Трансформація правового регулювання господарської діяльності: втрата чинності ГКУ та орієнтири сталого розвитку підприємництва . *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління".* Вип. 9, №. 2, 2025. С.153-166. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2025.02.153> (дата звернення: 04.12.2025).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 04.12.2025).
3. ЕУ. Скасування Господарського кодексу: що це означає для бізнесу та держави. 2025. URL: [https://www.eu.com/en\\_ua/it-tax-law-digest/the-commercial-code-repealed-what-it-means-for-business-and-the-state](https://www.eu.com/en_ua/it-tax-law-digest/the-commercial-code-repealed-what-it-means-for-business-and-the-state) (дата звернення: 04.12.2025).
4. Парасюк В. М., Здреник І. В. Гармонізація цивільного та господарського права після скасування Господарського кодексу України: виклики та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Право, 2025. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/329033/318730> (дата звернення: 04.12.2025).

5. Верховний Суд. Пресцентр: Реформа комерційного права після скасування Господарського кодексу. 2025. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1869305/> (дата звернення: 04.12.2025)

**Капустін О. О.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

**Корнет Р. С.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

**Пилипенко Д. О.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Стратегічне управління виробничим та інтеграційним потенціалом інноваційно орієнтованих підприємств в умовах цифровізації формується під впливом глибоких технологічних зрушень, які змінюють логіку створення вартості, організацію виробничих процесів та характер міжфірмової взаємодії. У наукових дослідженнях цифровізація розглядається як системоутворюючий фактор трансформації виробничого потенціалу, що передбачає інтеграцію цифрових технологій, інтелектуальних ресурсів і управлінських компетентностей у єдину стратегічну архітектуру підприємства. Зокрема, у працях Porter M. та Herrpelmann J. обґрунтовано, що цифрові технології радикально змінюють конкурентні стратегії підприємств, перетворюючи виробничий потенціал на джерело цифрових конкурентних переваг [1].

Сучасні підходи до стратегічного управління виробничим потенціалом акцентують увагу на його динамічному характері та здатності до адаптації в умовах технологічної невизначеності. Теесе D. у концепції динамічних здібностей доводить, що довгострокова конкурентоспроможність інноваційно орієнтованих підприємств визначається не обсягом ресурсів, а здатністю менеджменту трансформувати виробничий потенціал відповідно до цифрових змін [2]. Подібні ідеї розвивають Brynjolfsson E. та McAfee A., які підкреслюють, що цифрові технології створюють умови для зростання продуктивності, але водночас потребують стратегічного переосмислення організації виробництва та управління людським капіталом [3].

Інтеграційний потенціал у наукових публікаціях розглядається як ключовий чинник залучення підприємств до інноваційних екосистем і цифрових ланцюгів створення вартості. У роботах Adner R. доведено, що інноваційний успіх підприємств дедалі частіше залежить від їхньої здатності ефективно інтегруватися з партнерами, постачальниками та науковими інституціями в межах екосистем [4]. Цифрові платформи при цьому виступають інструментом координації інтеграційних процесів і підвищення синергетичного ефекту від взаємодії.

Проблематика інтеграції виробничих систем у цифровому середовищі також розкривається в дослідженнях Європейської Комісії, де цифровізація розглядається як основа формування індустрії 4.0 та розвитку мережевих форм співпраці між підприємствами [5]. У цьому контексті Kaghmann M. та співавтори зазначають, що цифрові технології забезпечують горизонтальну і вертикальну інтеграцію виробничих процесів, підвищуючи гнучкість і стійкість підприємств [6].

Вітчизняні науковці також наголошують на стратегічному значенні поєднання виробничого та інтеграційного потенціалу в умовах цифровізації. Зось-Кіор М. В. обґрунтовує, що для інноваційно орієнтованих підприємств України цифрова трансформація є не лише інструментом підвищення ефективності [7], а й засобом адаптації до нестабільного бізнес-середовища. У працях Швиданенка Г. О. та Олексюк О. І. підкреслюється, що стратегічне управління потенціалом підприємства має базуватися на системному підході та враховувати інтеграційні можливості як джерело довгострокового розвитку [8; 9].

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що стратегічне управління виробничим та інтеграційним потенціалом інноваційно орієнтованих підприємств в умовах цифровізації має базуватися на поєднанні ресурсного, процесного та екосистемного підходів. Така інтеграція забезпечує синергетичний ефект, сприяє прискоренню інноваційних процесів і формує основу стійкого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92(11). P. 64–88.
2. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.
3. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress,*

*and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.

4. Adner R. *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. New York: Portfolio Penguin, 2012. 288 p.

5. European Commission. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. Brussels, 2021. 46 p.

6. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0*. Frankfurt: acatech, 2013. 82 p.

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

8. Швиданенко Г. О. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2019. 448 с.

9. Олексюк О. І. Управління потенціалом підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 368 с.

**Кіпятков В.С.,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
Полтавський державний аграрний університет

## **РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний аграрний сектор функціонує в умовах глобалізації, посиленої конкуренції та швидких економічних трансформацій, що висуває високі вимоги до ефективності та адаптивності підприємств. Аграрні підприємства забезпечують продовольчу безпеку, формують експортний потенціал та сприяють розвитку сільських територій, водночас стикаючись із коливанням цін, технологічними змінами та нестабільністю регуляторного середовища. В таких умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки воно дозволяє оптимально використовувати ресурси, інтегрувати інноваційні рішення та мінімізувати ризики, формуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень і забезпечуючи економічну, соціальну та екологічну стійкість підприємств.

Стратегічне управління аграрними підприємствами охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та

конкурентоспроможності. Воно включає планування розвитку, диверсифікацію виробництва, інтеграційні процеси та застосування інноваційних технологій. Завдяки цим стратегіям підприємства можуть ефективніше використовувати наявні ресурси, зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливим аспектом є також оцінка потенційних ризиків і прогнозування майбутніх тенденцій, що дозволяє зберігати стабільність і конкурентні позиції на ринку.

Інноваційний розвиток передбачає впровадження технологій точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, цифровізації управлінських рішень і використання біотехнологій. Застосування аналітичних платформ та систем прогнозування врожайності дозволяє аграрним підприємствам оперативно реагувати на зміни клімату, сезонні коливання і попит на ринку. Такий підхід не лише підвищує продуктивність і зменшує собівартість продукції, а й зміцнює позиції підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інтеграція інновацій сприяє підвищенню технологічної конкурентоспроможності та формує основу для довгострокового розвитку.

Диверсифікація виробництва та інтеграційні стратегії мають стратегічне значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Розширення виробничого портфеля дозволяє зменшити залежність від окремих видів продукції, а також швидко адаптуватися до змін попиту. Вертикальна та горизонтальна інтеграція зміцнює позиції підприємств у ланцюгах створення доданої вартості, підвищує ефективність логістики і збуту, а також сприяє розвитку коопераційних зв'язків із постачальниками та споживачами. Диверсифікація водночас дозволяє підприємствам займати нові ринкові ніші та використовувати потенціал суміжних секторів економіки.

Екологічна орієнтація є невід'ємною складовою стратегій розвитку аграрних підприємств. Вона включає використання ресурсозберігаючих технологій, розвиток органічного землеробства, застосування енергоефективних рішень та природоохоронних практик. Такі заходи дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити соціальну відповідальність підприємств та створити позитивний імідж серед споживачів і інвесторів. Екологічна складова стратегій також відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та забезпечує інтеграцію економічних і соціальних інтересів.

Людський капітал відіграє ключову роль у реалізації стратегічних ініціатив. Підготовка кваліфікованих кадрів, розвиток професійних компетенцій,

формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури та систем мотивації забезпечують ефективне впровадження технологій і управлінських інновацій. Розвиток людського капіталу підвищує гнучкість організаційної структури, продуктивність праці та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цифровізація управління стає ключовим чинником оперативності та точності прийняття рішень. Використання сучасних інформаційних систем, великих даних, аналітичних платформ і інструментів моделювання дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, контролювати ризики та підвищувати ефективність ресурсного використання. Це відкриває нові можливості для оптимізації виробничих і управлінських процесів, забезпечуючи швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

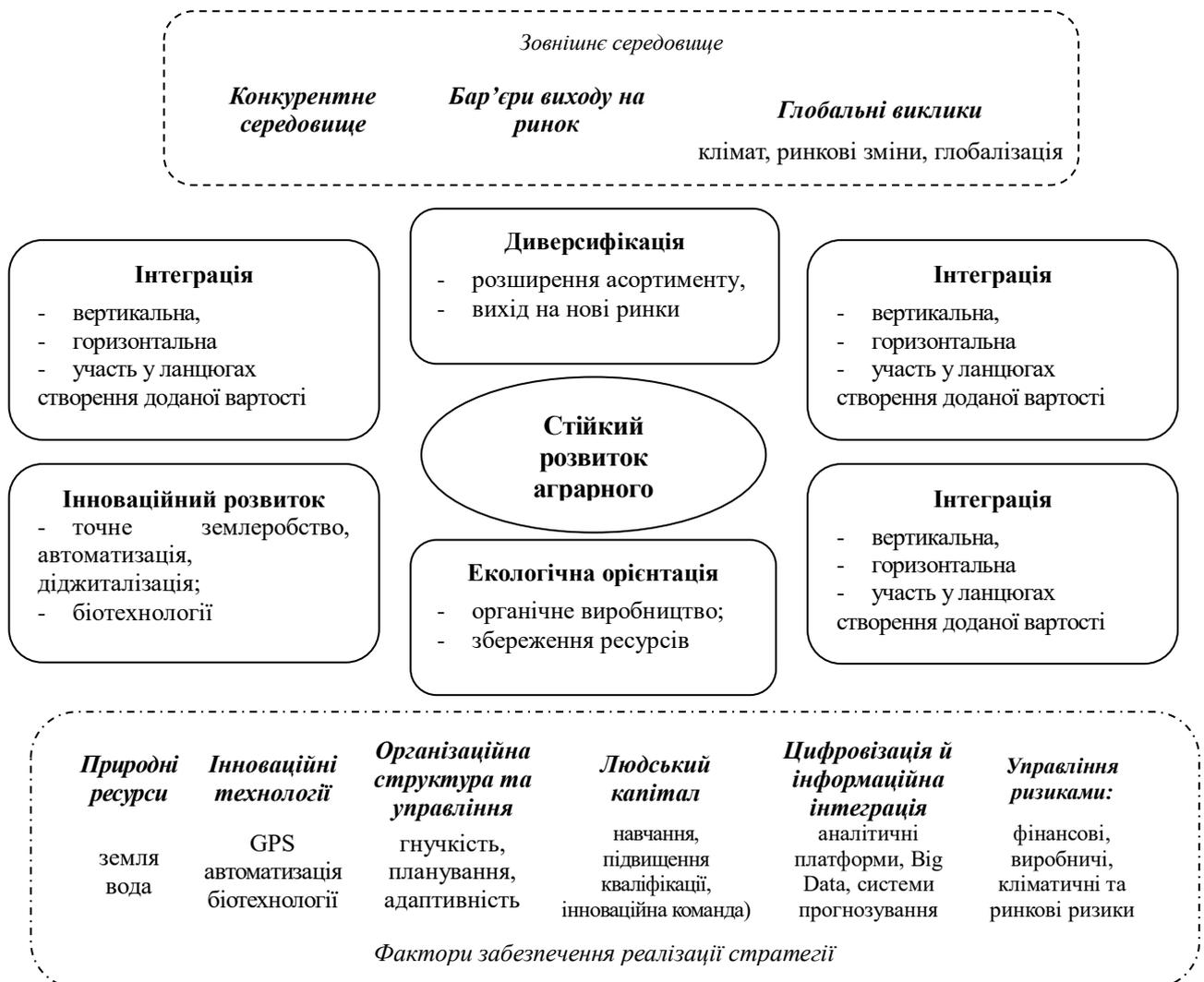


Рис. 1. Стратегії аграрних підприємств у забезпеченні стійкого розвитку

Управління ризиками та прогнозування потенційних загроз є основою стійкого розвитку аграрних підприємств. Комплексний аналіз фінансових, виробничих, кліматичних та ринкових ризиків дозволяє мінімізувати можливі втрати та підтримувати стабільність функціонування підприємства. Системний аналіз конкурентного середовища, оцінка бар'єрів входу на ринок та дослідження стратегій основних конкурентів сприяють формуванню проактивних стратегій розвитку та створенню довгострокових конкурентних переваг.

Визначені напрями стратегічного розвитку аграрних підприємств тісно взаємопов'язані та формують комплексну систему управлінських рішень (рис. 1). Інноваційні підходи органічно поєднуються з диверсифікацією виробництва, інтеграційними процесами та цифровими технологіями, водночас орієнтація на екологічні стандарти підсилює їхню ефективність. Такий взаємозв'язок окреслює пріоритети розвитку і дозволяє підприємствам послідовно підвищувати свою конкурентоспроможність, одночасно забезпечуючи стійкий розвиток та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Отже, стратегічне управління виступає комплексним механізмом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, який поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку. Воно створює умови для ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища, дозволяє своєчасно реагувати на ринкові виклики та забезпечує стабільність функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Завдяки системному підходу стратегічне управління забезпечує інтеграцію різних напрямів розвитку, що дозволяє підприємствам одночасно оптимізувати ресурси та зміцнювати позиції на ринку.

Впровадження інноваційних технологій, цифровізації та розвиток людського капіталу формує надійну основу для стійкого розвитку та довгострокового успіху аграрного бізнесу. Такий підхід сприяє мінімізації ризиків, підвищенню ефективності виробничих і управлінських процесів та забезпечує гармонійне поєднання економічних інтересів із соціальними та екологічними потребами. Системне впровадження стратегій дозволяє підприємствам створювати довгострокові конкурентні переваги та підтримувати стабільність у мінливих умовах ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Волкова Н.В., Кіп'ятков В. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник*

**Ковальська Т.А.,**  
здобувачка вищої освіти СВО Бакалавр  
спеціальність 051 Економіка  
науковий керівник **Михайлова О.С.,**  
к.е.н. доцент, доцент кафедри підприємництва і права  
Полтавський державний аграрний університет

## **АНТИМОНОПОЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ У СФЕРІ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У межах економічної теорії конкуренція трактується як взаємодія суб'єктів ринкових відносин, спрямована на досягнення власних економічних інтересів шляхом отримання доступу до обмежених ресурсів, підвищення ефективності виробництва, покращення збуту продукції та залучення споживчого попиту. Вона є ключовим механізмом саморегулювання ринкової економіки та визначальним елементом зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств. Її вплив проявляється як у загостренні боротьби між виробниками, так і в підвищенні ефективності їх господарської діяльності. Конкуренція належить до некерованих факторів макросередовища, на які підприємства не можуть впливати безпосередньо. Ринковий механізм конкурентної взаємодії має особливе значення для підприємництва, оскільки формує умови, що слугують основою концептуального обґрунтування принципів підприємницької етики [1].

Ефективне функціонування конкурентного середовища можливе лише за умови належного контролю з боку держави, адже ринок природно схильний до концентрації та монополізації. В умовах трансформації економіки України, реалізації євроінтеграційного курсу та додаткових викликів воєнного часу забезпечення добросовісної конкуренції та запобігання монопольним зловживанням набуває особливої значущості.

Правове регулювання конкурентних відносин в Україні має багаторівневий характер і спирається на комплекс нормативно-правових актів. Конституція України у статті 42 закріплює базові засади конкурентної політики: "Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій

діяльності. Не допускаються зловживання монополією на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом" [2]. До основних спеціальних законів, що регулюють конкурентну сферу, належать: Закон України "Про захист економічної конкуренції", який визначає правові механізми підтримки та охорони конкуренції, обмеження монополізму та забезпечення ефективності ринкових процесів [3]; Закон України "Про Антимонопольний комітет України", який регламентує статус, функції та компетенцію центрального органу контролю за дотриманням конкурентного законодавства [4]; Закон України "Про державну допомогу суб'єктам господарювання", що встановлює правила моніторингу, прозорості та допустимості державної допомоги з огляду на її вплив на конкуренцію [5]. Дію цієї системи доповнюють підзаконні нормативні документи.

Антимонопольна політика держави спрямована на забезпечення кількох ключових завдань: захист і стимулювання конкуренції, формування рівноправного конкурентного середовища для ринкових суб'єктів, запобігання проявам дискримінації, зокрема у сфері ціноутворення або шляхом зниження якості продукції; контроль за поведінкою підприємств, що мають домінуюче становище; підтримка розвитку малого й середнього бізнесу; захист прав споживачів. Реалізація цих напрямів сприяє зменшенню рівня монополізації економіки та активізації конкурентних процесів [6].

Центральну роль у практичній реалізації державної конкурентної політики відіграє Антимонопольний комітет України. Він здійснює контроль за дотриманням вимог законодавства про захист економічної конкуренції, проводить розслідування порушень, накладає штрафи, надає рекомендації учасникам ринку, а також виконує превентивний контроль за економічною концентрацією та узгодженими діями суб'єктів господарювання. Відповідно до статті 3 Закону України "Про Антимонопольний комітет України", до основних завдань Комітету належать:

- 1) державний нагляд за дотриманням конкурентного законодавства та запобігання порушенням на принципах рівності суб'єктів і пріоритету прав споживачів;
- 2) контроль за концентрацією, узгодженими діями, а також дотриманням конкурентних норм під час регулювання цін суб'єктами природних монополій;
- 3) сприяння розвитку добросовісної конкуренції;
- 4) методичне забезпечення правильного застосування норм законодавства про конкуренцію;

5) контроль за створенням конкурентного середовища у сфері публічних закупівель;

6) моніторинг державної допомоги та оцінка її впливу на конкуренцію [4].

Згідно із Законом України "Про захист економічної конкуренції", за порушення норм конкурентного законодавства до суб'єктів господарювання можуть бути застосовані штрафи в розмірі до 10 %, 5 % або 1 % від доходу (виручки) за попередній звітний рік – залежно від характеру та тяжкості порушення [3].

Актуальною тенденцією розвитку конкурентної політики України є поступова гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу. Це передбачає адаптацію регуляторних норм до європейських стандартів прозорості, дерегуляції, добросовісної конкуренції та інвестиційної привабливості. Євроінтеграційні процеси зумовлюють модернізацію підходів до регулювання підприємництва, цифровізацію державних послуг, удосконалення корпоративного законодавства й посилення інституційної спроможності державних органів контролю.

Конкуренція є основою функціонування ринкової економіки, забезпечуючи раціональний розподіл ресурсів та стимулюючи розвиток виробництва. У сучасних умовах антимонопольна політика набуває вирішального значення для підтримання стабільного ринку, протидії монополізації та захисту інтересів споживачів. Подальше наближення України до європейських норм, посилення ролі Антимонопольного комітету та вдосконалення механізмів державного контролю є необхідними передумовами формування конкурентного, прозорого та інвестиційно привабливого середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 6. С. 8–13 (дата звернення: 04.12.2025).

2. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

3. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

4. Закон України "Про Антимонопольний комітет України" від 26.11.1993 № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

5. Закон України "Про державну допомогу суб'єктам господарювання" від 01.07.2014 № 1555-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

6. Турковський О.Я. Теоретичні засади антимонопольної політики в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. Випуск 50. Том 3. 2018. С. 29-32 (дата звернення: 04.12.2025).

**Комар Д. С.**

здобувач фахової передвищої освіти,  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Лубенський фінансово-економічний фаховий коледж  
Полтавського державного аграрного університету»

**Моторна Н.М.**, науковий керівник,  
викладач обліково-фінансових дисциплін,  
спеціаліст другої кваліфікаційної категорії

## **ЯКІСТЬ, БЕЗПЕЧНІСТЬ ТА ЕКОЛОГІЧНІСТЬ ТОВАРІВ**

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках, якість, безпечність та екологічність товарів стають не просто бажаними характеристиками, а критично важливими вимогами, що визначають успіх виробника та довіру споживача. Ця тріада аспектів інтегрує економічні, соціальні та природоохоронні інтереси, відображаючи перехід суспільства до моделі сталого розвитку. Метою даної роботи є аналіз взаємозв'язку цих трьох ключових характеристик, визначення сучасних підходів до їх забезпечення та оцінка впливу на споживача та навколишнє середовище.

Законодавство України забезпечує гарантований захист прав споживачів. Так, Закон України «Про захист прав споживачів» [1] спрямований на забезпечення якості, безпечності та екологічності товарів і послуг, гарантуючи споживачам право вимагати відповідності продукції встановленим нормам згідно зі статтею 4 цього Закону. Інший Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» [2] в

редакції від 06.09.2005р №2809-IV покликаний забезпечити виробництво якісних та безпечних продуктів харчування.

Проте, державна законодавча база залишається незмінною вже тривалий час, норми безпеки не оновлюються, зусилля вітчизняних стандартизаторів і споживачів ігноруються державними інститутами. Державний контроль не виконує свої функції в повній мірі, хоча в Україні досить розвинута система стандартизації, метрології і сертифікації. Це може призвести до погіршення здоров'я населення, зростання соціальної напруги, використання дешевої сировини товаровиробниками, скорочення технологічних циклів. [3, с.1]

На відміну від України, у розвинутих країнах існує багаторівнева система захисту населення від недоброякісного товару, створюючи тим самим безпеку через контроль якості.

Якість товару – це багатоаспектна категорія, що включає сукупність властивостей, які визначають його придатність задовольняти визначені або передбачувані потреби. У сучасному виробництві якість перейшла від простого інспектування кінцевого продукту до філософії управління, орієнтованої на процеси.

Для всебічної оцінки якості використовують ряд ключових аспектів:

- **Надійність:** Здатність товару виконувати свої функції без збоїв протягом заданого часу. Довговічність є важливою складовою надійності, оскільки безпосередньо впливає на екологічність (чим довше товар служить, тим менше відходів).
- **Функціональність:** Ступінь, до якого товар відповідає своєму основному призначенню.
- **Ергономіка та естетика:** Зручність використання, привабливий зовнішній вигляд та відповідність потребам користувача.
- **Технологічність:** Оцінка легкості та економічності виробництва, обслуговування та ремонту.

Основний підхід до забезпечення якості в сучасному світі – це TQM (Total Quality Management – Загальне Управління Якістю). Це філософія, що вимагає залучення всього персоналу компанії, від топ-менеджменту до рядових робітників, до постійного вдосконалення якості продукції та послуг.

Серія міжнародних стандартів ISO 9000 є загально визнаною основою для розробки та впровадження ефективної Системи Управління Якістю (СУЯ). Стандарт ISO 9001:2015 встановлює вимоги до СУЯ, які компанія повинна виконати, щоб продемонструвати свою здатність послідовно надавати продукцію, що відповідає вимогам клієнтів та застосовним нормативним

актам. Сертифікація за ISO 9001:2015 служить надійним індикатором якості та створює конкурентну перевагу на міжнародних ринках.

Безпечність товару – це пріоритетний аспект, який стосується захисту життя, здоров'я та майна споживачів, а також навколишнього середовища. Небезпечний товар, незалежно від його функціональності, є неприйнятним.

Безпечність оцінюється з точки зору мінімізації ризиків у таких основних категоріях:

- Хімічна безпека: Контроль вмісту небезпечних речовин. Наприклад, у ЄС діє Регламент REACH (Реєстрація, оцінка, авторизація та обмеження хімічних речовин), який вимагає від виробників підтверджувати безпеку хімікатів, що використовуються в їхній продукції.
- Фізична безпека: Відсутність гострих країв, дрібних деталей, які можуть спричинити асфіксію (особливо для дитячих товарів), а також контроль за міцністю конструкцій.
- Електрична/Радіаційна безпека: Захист від ураження електричним струмом, надмірного електромагнітного випромінювання.

Держава встановлює технічні регламенти та обов'язкові стандарти, а також забезпечує контроль через системи швидкого оповіщення. Наприклад, у Європі система RAPEX забезпечує швидке вилучення з ринку небезпечних нехарчових товарів.

Для забезпечення безпечності харчової продукції критично важливою є система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points [2, с.15]– Аналіз Небезпек та Критичні Контрольні Точки). Це превентивна система, що дозволяє ідентифікувати, оцінювати та контролювати небезпечні фактори, які можуть виникнути в харчовому ланцюжку. Впровадження HACCP є обов'язковим для всіх харчових підприємств в Україні, що забезпечує значно вищий рівень безпеки, ніж традиційний контроль кінцевого продукту.

Екологічність (або екологічна якість) товару – це сукупність властивостей, що характеризують ступінь його негативного впливу на навколишнє середовище протягом усього життєвого циклу. Сучасний підхід вимагає від виробників не лише мінімізації забруднення під час виробництва, а й зменшення ресурсомісткості та енергоємності продукції. Екологічно чистий товар оптимізований для мінімального споживання природних ресурсів та енергії, а також сприяє зменшенню кількості відходів і викидів.

Фундаментальним інструментом для кількісної оцінки екологічності є Оцінка Життєвого Циклу (Life Cycle Assessment, LCA). Аналіз LCA часто показує, що найбільший екологічний вплив може припадати не на

виробництво, а на фазу використання (наприклад, для автомобілів чи пральних машин) або фазу утилізації (для пластикових виробів).

Концепція Екодизайну (Design for Environment) полягає у врахуванні екологічних аспектів вже на стадії проектування продукту. Це дозволяє усунути або мінімізувати потенційні екологічні проблеми задовго до початку масового виробництва. Екодизайн є рушійною силою переходу до циклічної економіки, де відходи одного процесу стають ресурсами для іншого, мінімізуючи вилучення первинних ресурсів і зменшуючи кількість сміттєзвалищ.

Екомаркування – це добровільний інструмент, який надає споживачам достовірну інформацію про екологічні переваги товару. Воно підтверджує, що товар відповідає підвищеним екологічним вимогам незалежних органів сертифікації. Прикладами таких міжнародних маркувань є німецький «Блакитний ангел» та скандинавський «Скандинавський лебідь». Наявність екомаркування підвищує довіру споживачів і сприяє формуванню «зелених» закупівель. Якість, безпечність та екологічність є взаємозалежними категоріями, що створюють синергетичний ефект у сучасному бізнесі. Висока якість (надійність, довговічність) прямо веде до підвищення екологічності, оскільки подовжує термін служби продукту і зменшує частоту його заміни, що знижує загальне споживання ресурсів. Товар, що не є безпечним, не може бути визнаний якісним (навіть якщо він функціональний).

Інтегрований підхід до управління цими аспектами реалізується через міжнародні стандарти, які дозволяють компаніям одночасно керувати різними ризиками:

- Система ISO 9001 (Якість): Фокусується на задоволенні потреб клієнта та постійному вдосконаленні процесів.
- Система ISO 14001 (Екологічність): Забезпечує систематичне управління екологічними аспектами, мінімізацію впливу на довкілля та дотримання законодавства.
- Система ISO 45001 (Безпека праці): Спрямована на забезпечення безпеки працівників, що опосередковано впливає на безпеку кінцевого продукту через якість виробничого процесу.

Якість, безпечність та екологічність товарів є фундаментальними складовими сучасного ринку та визначальними факторами для формування репутації компанії. Забезпечення цих характеристик вимагає неперервного вдосконалення технологічних процесів, суворого дотримання нормативних вимог та впровадження інтегрованих систем менеджменту.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991р. №1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
2. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» із змінами і доповненнями в редакції від 06.09.2005р. № 2809-IV  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2809-15#Text>
3. Маренич М.М., Аранчій С.В., Марюха Н.С. Контроль якості і безпека продуктів харчування в ЄС. Міжнародне законодавство в галузі харчового ланцюжка і потенціал України відповідності даним стандартам.  
URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4173fd3e-36e6-4f14-8c3b-e223468413dc/content>

**Кондуфор Є. О.,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти спеціальності 081 Право,  
Полтавський державний аграрний університет

**Липій Є. А.,**

к.ю.н., доцент кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

### **СЛУЖБА БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ЯК СУБ'ЄКТ БОРТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ ТА ДЕРЖАВНОЮ ЗРАДОЮ: МЕЖА ПОВНОВАЖЕНЬ**

Служба безпеки України (СБУ) є важливим учасником у боротьбі з корупцією та державною зрадою. Вона здійснює функції правоохоронного органу, розвідки та контррозвідки. Її основна задача - захист національної безпеки, а корупція та зрада розглядаються як загрози конституційному порядку, суверенітету та територіальній цілісності України. Правовий статус СБУ встановлений спеціальним законодавством, яке надає їй широкі повноваження, але одночасно встановлює правила, щоб уникнути їх зловживання. СБУ може вести оперативну-розшукову діяльність, збирати інформацію, проводити перевірки та співпрацювати з іншими органами. Однак всі ці дії підпорядковані принципам законності, пропорційності та необхідності, щоб уникнути втручання в приватне життя або дублювання завдань інших інституцій. [2, с.5-8].

У сфері боротьби з корупцією СБУ діє з метою виявлення та припинення злочинів, пов'язаних з організованою злочинністю, яка може впливати на державні інтереси. СБУ має право проводити негласні слідчі дії, такі як прослуховування, спостереження, отримання банківської інформації та використання агентів під прикриттям. Однак ці повноваження мають обмеження: вони застосовуються лише тоді, коли корупція стає загрозою національній безпеці, а не коли питання відносяться до загальних економічних злочинів. Наприклад, СБУ не має унікального права ведення розслідувань в юридичних установах влади – там вона працює разом з Національним антикорупційним бюро (НАБУ), Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) та прокуратурою. У разі дублювання функцій виникають конфлікти, тому закон будував координаційні механізми, такі як спільні робочі групи та обмін інформацією, щоб покращити ефективність роботи. [1, с.126-128].

Щодо боротьби з державною зрадою, Служба безпеки України є головним органом, який відповідає за контррозвідку і захист державної таємниці. Державна зрада - це дії, які вигідні іноземним державам, наприклад, шпигунство, диверсії або фінансування сепаратизму. Ці дії часто зустрічаються разом з корупцією - коли працівники отримують хабарі за відкриття секретів. Повноваження СБУ включають стеження за комунікаціями, перевірку лояльності держслужбовців, блокування інформаційних загроз і проведення антитерористичних операцій. У зв'язку з інформаційною безпекою, яка є важливою частиною цієї боротьби, СБУ може обмежувати доступ до шкідливого контенту, боротися з кібератаками та захищати критичну інфраструктуру. Межі повноважень визначаються воєнним станом або надзвичайними обставинами: під час конфліктів, наприклад, з 2014 року, підприємства розширюються, дозволяючи більш строгі заходи, але вони завжди підлягають судовому нагляду та відповідають міжнародним стандартам прав людини. [4, с.100-103].

Проблеми з межами правомочень СБУ виникають через те, що закони не завжди добре визначають, які завдання належать якій організації. Це призводить до того, що якісь органи беруть більше повноважень, ніж їм належить, або діють неефективно. Наприклад, СБУ не має власних слідчих підрозділів, тому вона часто передає справи іншим органам. У часи воєнного стану її повноваження можуть тимчасово збільшитися, і тоді вона може здійснювати цензуру або здійснювати арешти без суду. Щоб покращити ситуацію, пропонують чітко визначити, що таке "загроза національній

безпеці" у законі, посилити співробітництво між різними органами та ввести механізми, які дозволять громадянам контролювати дії СБУ, наприклад, через парламентські комітети або незалежних аудиторів. Це допоможе забезпечити баланс між ефективним боротьбою з корупцією та зрадою та захистом прав громадян, встановлених конституцією. [5, с.81-83].

Загалом, СБУ, як учасник боротьби з корупцією та державною зрадою, відіграє важливу роль у збереженні стабільності країни, але її повноваження потрібно постійно контролювати та адаптувати до сучасних проблем, наприклад, гібридних загроз або кіберзлочинності. У 2018 році розширення повноважень СБУ за допомогою законів підвищило її інституційну потужність, але також показало, що потрібно уникати конфліктів із іншими органами, що працюють у сфері боротьби з корупцією, забезпечуючи єдиний та гармонійний підхід.

#### **Список використаних джерел**

1. Вороний О. Компетенція та повноваження Служби безпеки України як суб'єкта протидії корупції й організованій злочинності. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2020. № 2. С. 124–131. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/)
2. Гавдьо Ю., Гриненко І., Луценко Ю. Служба безпеки України як складова системи протидії організованій злочинності та корупції : монографія. Київ : Нац. акад. Служби безпеки України, 2021. 143 с. <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/17.pdf>
3. Жуковська Л. Повноваження спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції в Україні. *Адміністративне право і процес*. 2018. № 11. С. 81–85. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/>
4. Правові засади інформаційної безпеки України : монографія / П. Біленчук та ін. Харків : Харків, 2018. 289 с. [http://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/](http://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/)
5. Ростовська К. Проблемні питання взаємодії суб'єктів формування та суб'єктів реалізації державної антикорупційної політики. *Вісник Академії митної служби України*. 2019. № 21. С. 80–84. <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/>

**Коськін Г.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Полтавський державний аграрний університет

**Плеханова В.А.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ПРОГРАМА HELP РАДИ ЄВРОПИ: ОСВІТА З ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У воєнний час правова система стикається з безпрецедентними викликами: розслідування воєнних злочинів, депортація дітей, порушення прав людини в зоні бойових дій. Курси HELP (наприклад, «Міжнародне гуманітарне право та права людини») надають практичні інструменти для застосування європейських стандартів у національній практиці, що є необхідним для справедливого правосуддя та майбутніх реформ у сфері перехідного правосуддя. Програма допомагає держслужбовцям зрозуміти зобов'язання України в межах Європейської соціальної хартії та забезпечувати дотримання прав людини при прийнятті управлінських рішень. Особливо важливою є підготовка у сферах протидії торгівлі людьми, захисту прав осіб з інвалідністю та забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб. Для підприємців актуальність полягає у вивченні курсу «Трудові права як права людини». В умовах воєнного стану трудове законодавство зазнало суттєвих змін. Розуміння європейських стандартів захисту праці дозволяє бізнесу адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому соціальні гарантії працівників, що є обов'язковою умовою для інтеграції в європейський ринок.

Платформа електронного навчання HELP – стратегічна освітня ініціатива Ради Європи [1-3]. Програма HELP (англ. Human Rights Education for Legal Professionals) була започаткована Радою Європи після ухвалення Рекомендації СМ/Rec(2004)4 [4]. Вона є частиною комплексної стратегії підтримки держав-членів у впровадженні Європейської конвенції з прав людини (далі – ЄКПЛ) у національні правові системи.

Метою програми HELP є формування здатності застосовувати права людини на практиці.

Програма орієнтована не лише на передачу знань, а на розвиток конкретних професійних навичок: від посилання на рішення ЄКПЛ до оцінки доказів у справах про порушення прав людини. Курси програми мають

модульну та логічну структуру. Кожен курс містить вступ, пояснення міжнародних і національних норм, аналіз судової практики, глосарій, інтерактивні вправи, тести для самоконтролю та заключну оцінку.

Методологія впровадження курсів включає п'ять етапів: (1 етап) розробка курсів англійською мовою; (2 етап) переклад і адаптація до національного контексту; (3 етап) тьюторське пілотування; (4 етап) запуск у відкритий доступ; (5 етап) оновлення за результатами зворотного зв'язку.

HELP діє в усіх 46 країнах-членах Ради Європи. Програма охоплює всю Європу – від Ісландії до України, від Іспанії до Вірменії – і функціонує через співпрацю з національними школами суддів, прокуратур, адвокатських об'єднань та університетів.

В Україні діє окремий напрям – «HELP під час війни». У 2025 р. запущено другу фазу проєкту HELP для України, спрямовану на правничу освіту в умовах збройного конфлікту. Основні теми: міжнародне гуманітарне право, захист цивільного населення, забезпечення справедливого судочинства.

Курс «Міжнародне гуманітарне право та права людини» є ключовим для України. Курс включає 13 модулів: від правового статусу цивільних до заборони катувань і захисту внутрішньо переміщених осіб. Станом на 01 травня 2025 р. його вже пройшли понад 70 українських правників.

Окрім гуманітарного права запускаються курси з інших актуальних тем. У 2025 році в Україні стартували курси з тем: «Кіберзлочини та електронні докази», «Трудові права як права людини». Вони створені як відповідь на виклики цифрової епохи та соціальної вразливості в умовах війни.

HELP за формою є мережею професійних інституцій. Мережа HELP Network щороку проводить конференції за участі освітніх центрів, міністерств юстиції та судових інституцій усіх країн-членів Ради Європи.

Участь України в HELP має відчутні результати. У 2024-2025 рр. понад 225 осіб пройшли навчання з теми ВПО, 85 – з антидискримінації, 70 – з міжнародного гуманітарного права. До 2026 р. планується охопити понад 500 правників.

HELP координується з іншими проєктами Ради Європи в Україні. Програма діє у зв'язці з проєктами «Підтримка правоохоронних органів під час війни» та «Функціонування системи правосуддя в умовах воєнного стану». Це забезпечує системний підхід на всіх рівнях.

Курси HELP безкоштовні, відкриті й доступні. Онлайн-платформа доступна для кожного державного службовця. Українські переклади, мобільна

адаптація, сертифікація, простий інтерфейс – усе це робить програму масштабованою та зручною для впровадження в освіті.

Програма HELP має низку унікальних переваг, що роблять її ефективнішою для навчання в умовах війни:

На відміну від загальних теоретичних курсів, HELP впроваджує проекти, адаптовані спеціально для України (наприклад, курс «Депортація дітей під час збройних конфліктів» або «Human Rights in Times of War»). Це дозволяє отримувати знання, які можна застосовувати «тут і зараз».

Платформа e-learning (<https://help.elearning.ext.coe.int>) забезпечує безперервність навчання навіть під час повітряних тривог або при обмеженому доступі до офісів. Можливість самостійного вивчення (self-study) дозволяє кожному фахівцю навчатися у власному темпі.

Учасники отримують офіційне підтвердження знань – визнаний сертифікат Ради Європи, що визнається на міжнародному рівні. Це особливо важливо для професійного зростання в контексті майбутнього членства України в ЄС.

Курси не просто викладають європейське право, а адаптуються національними експертами. Це означає, що слухачі вивчають практику ЄСПЛ у взаємозв'язку з українським законодавством та судовою практикою.

Каталог охоплює широкий спектр тем, що забезпечує мультидисциплінарність, – від штучного інтелекту та кіберзлочинності до захисту прав журналістів і боротьби з корупцією, що забезпечує комплексний підхід до освіти сучасного фахівця.

Програма HELP є стратегічним інструментом зміцнення верховенства права в Україні, допомагаючи професійним спільнотам ефективно реагувати на виклики війни та готуватися до імплементації стандартів ЄС.

### **Список використаних джерел**

1. Council of Europe. HELP programme homepage. URL: <https://www.coe.int/en/web/help/home> (дата звернення: 17.11.2025.).
2. Council of Europe. HELP catalogue of online courses. URL: <https://www.coe.int/en/web/help/courses> (дата звернення: 17.11.2025.).
3. Council of Europe. HELP e-learning platform URL: <https://help.elearning.ext.coe.int/> (дата звернення: 17.11.2025.).
4. Рекомендації CM/Rec(2004)4 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам про роль Європейської конвенції з прав людини в університетській освіті та професійній підготовці. Верховна Рада України.

Законодавство України.

URL:

[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_573#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_573#Text) (дата звернення: 17.11.2025.).

**Кравченко Д.С.,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»,  
Полтавський державний аграрний університет  
Науковий керівник: **Кальян О.С.,**  
к.ю.н, доцент, професор кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ОКРЕМІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Господарсько-правова відповідальність у сучасних умовах демонструє стійку тенденцію до зростання свого значення, що зумовлено ускладненням господарського обороту, посиленням ролі приватноправових регуляторів та підвищенням вимог до стабільності економічних відносин. Як і будь-який вид юридичної відповідальності, вона має імперативний характер і застосовується виключно у разі вчинення правопорушення. Водночас господарсько-правова відповідальність виконує не лише каральну, а й регулятивну та превентивну функції, виступаючи важливим елементом механізму управління економічними процесами, що сприяє забезпеченню правопорядку у сфері господарювання. Це обумовлює актуальність ґрунтовного наукового аналізу її правової природи та особливостей реалізації.

Юридична відповідальність у господарському праві розуміється як застосування до суб'єктів господарювання заходів державного примусу за порушення встановлених норм здійснення господарської діяльності. Вона спрямована на відновлення порушених прав та законних інтересів учасників господарських відносин, компенсацію завданих збитків, а також забезпечення дисципліни та стабільності господарського обороту.

Господарсько-правова відповідальність ґрунтується на сукупності юридичних підстав, які визначають можливість і порядок застосування санкцій до суб'єктів господарювання. Нормативну основу становлять норми цивільного законодавства, насамперед Цивільного кодексу України, що регламентують загальні засади відповідальності учасників правовідносин. Обов'язковою передумовою є наявність господарської правособ'єктності

сторін, тобто їх здатності бути носіями прав і обов'язків у сфері господарювання. Юридіко-фактична підстава охоплює протиправну поведінку у формі дії або бездіяльності, наявність шкоди, причинно-наслідковий зв'язок між діями і заподіяною шкодою, а також вину правопорушника, яка може проявлятися у формі умислу або необережності. За наявності спільної вини сторін суд може зменшити розмір відповідальності відповідно до положень цивільного законодавства [1].

У науковій доктрині питання підстав господарсько-правової відповідальності трактується неоднозначно. Так, В. І. Новошицька пропонує розмежовувати юридичні та фактичні підстави відповідальності. На її думку, юридичні підстави полягають у нормах права або інших правових актах, які визнають певну поведінку суб'єкта господарювання неправомірною та встановлюють відповідний вид і міру відповідальності, тоді як фактичні підстави становлять конкретні дії або бездіяльність, що спричиняють правопорушення у сфері господарювання [2, с. 29]. Такий підхід дозволяє більш чітко окреслити механізм притягнення суб'єктів господарювання до відповідальності.

Однією з ключових форм господарсько-правової відповідальності є відшкодування збитків, яке охоплює компенсацію як матеріальної, так і моральної шкоди. Матеріальна шкода пов'язується з відшкодуванням реальних втрат і упущеної вигоди, тоді як моральна шкода компенсує немайнові втрати, зокрема моральні переживання, пов'язані з порушенням прав суб'єкта господарювання або споживача.

Важливе місце у системі господарсько-правової відповідальності посідають штрафні санкції, зокрема неустойка, штраф і пеня, які застосовуються за порушення умов договору або вимог законодавства. Їх правова природа полягає у стимулюванні належного виконання зобов'язань та мінімізації негативних наслідків порушень, а порядок і розмір їх застосування визначаються законом або договором [3].

Окрім цього, у господарській практиці широко застосовуються оперативно-господарські санкції, що дозволяють сторонам оперативно реагувати на порушення зобов'язань без звернення до суду. До таких заходів належать, зокрема, одностороння відмова від виконання зобов'язання або встановлення додаткових гарантій його виконання.

Особливе місце у системі відповідальності займають адміністративно-господарські санкції, які застосовуються уповноваженими органами державної влади або місцевого самоврядування за порушення вимог

законодавства у сфері господарювання. Їх характерною рисою є поєднання майнових і організаційно-правових елементів, а також можливість застосування незалежно від наявності договірних відносин. Для їх застосування достатньо встановлення факту протиправної поведінки суб'єкта господарювання.

Як зазначають В. Г. Вергун та В. О. Давидова, адміністративно-господарські санкції відрізняються від інших видів санкцій тим, що застосовуються за порушення публічно-правових вимог у сфері господарювання, накладаються виключно компетентними органами та можуть бути спрямовані лише на суб'єктів господарювання [4, с. 97]. Такий підхід підкреслює їх особливу правову природу та значення для забезпечення економічної безпеки держави.

Отже, господарсько-правова відповідальність є важливим інструментом забезпечення стабільності та дисципліни у сфері господарювання. Вона виконує не лише каральну, а й превентивну та відновлювальну функції, сприяючи підтриманню законності та балансу інтересів учасників господарських відносин. В умовах скасування Господарського кодексу України її правове регулювання здійснюється переважно нормами Цивільного кодексу України та спеціального законодавства, що зумовлює потребу подальшого наукового осмислення механізмів господарсько-правової відповідальності.

### **Список використаних джерел**

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
2. Новошицька В. І. Щодо вартості втраченого, пошкодженого або знищеного майна у складі збитків у сфері господарювання. *Правничий часопис Донецького університету*. 2019. № 1. С. 28–34
3. Боднарчук О. І., Татаренко А. Р., Коржовник Ю. В. Господарсько-правове регулювання відповідальності підприємців за порушення прав споживачів: порівняльний аналіз. *Ірпінський юридичний часопис*. 2025. Вип. 2(19). С. 83–92.
4. Вергун В. Г., Давидова, В. О. Проблеми господарської відповідальності в Україні. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. Харків: НТУ «ХП», 2020. Вип. 52(56). С. 95–102.

**Кравченко Д.С.,**

здобувачка вищої освіти СВО Бакалавр

Спеціальність 081 Право

**Липій Є.А.,**

канд. юрид. наук, доцент кафедри підприємства і права,

Полтавський державний аграрний університет

## **ЗНАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО СУДОЧИНСТВА ДЛЯ ЗАХИСТУ ПРАВ ГРОМАДЯН**

Адміністративне судочинство в Україні відіграє важливу роль у системі правосуддя, адже саме через нього громадяни можуть захищати свої права від незаконних рішень та дій органів державної влади та місцевого самоврядування. Воно забезпечує контроль за дотриманням закону публічними органами, сприяє справедливості та рівності у відносинах особи з державою. Адміністративні суди є ефективним інструментом відновлення порушених прав, забезпечують прозорість державного управління та сприяють формуванню довіри до правової системи.

Питання адміністративного судочинства є надзвичайно актуальним, оскільки зростає кількість адміністративних спорів у різних сферах, таких як соціальні виплати, земельні питання, діяльність органів місцевої влади, мобілізаційні та воєнні питання. У сучасних умовах реформування державного управління та цифровізації публічних послуг роль адміністративного судочинства лише зростає. Ефективна робота судів забезпечує реальний захист прав громадян, підвищує рівень правової культури та сприяє зміцненню довіри до держави.

В адміністративному судочинстві головне завдання полягає у захисті прав і свобод людей та законних інтересів організацій у відносинах з державою. У цьому процесі особливу роль відіграють принципи, які є основою всього судочинства. Як зазначає Остащенко А.С., вони є первинними нормами, що не ґрунтуються одна на одній, але водночас тісно та гармонійно взаємопов'язані. Науковець визначає ці принципи як гарантію реалізації завдань адміністративного судочинства та забезпечення дотримання його процесуальної форми. Основна функція принципів полягає в тому, щоб сприяти юридично правильному здійсненню прав і свобод громадян, а також належному виконанню обов'язків усіма учасниками процесу [1, с. 528].

Адміністративне судочинство розглядається як окрема форма правосуддя, що передбачає особливий порядок розгляду справ через їх специфіку. Іншими словами, адміністративна процесуальна форма - це сукупність спеціальних правил, за якими суд розглядає адміністративні справи. Важливо відзначити, що йдеться саме про правила, а не про принципи. Багато дослідників вважають, що принципи мають залишатися загальними та однаковими для всіх видів юридичного процесу, а спеціальні правила лише регулюють конкретні процедури. Куйбіда А.А. наголошує, що у спорах між громадянами та державою застосовуються особливі процесуальні норми, закріплені у Кодексі адміністративного судочинства України. Різниця між формами судочинства проявляється лише у правилах, що визначають порядок роботи суду та учасників процесу, їхні права і обов'язки, а також гарантії. Саме такі відмінності і визначають необхідність виділення адміністративного судочинства як окремої форми. [2, с. 45].

Важливою частиною захисту прав людини в адміністративному процесі є можливість звернення до суду. Позовне провадження можна описати через його основні ознаки, які визначають, як воно проходить та які правила при цьому застосовуються. За словами Бегалієвого Є.Н., Мілієнко О.А., Сабітової А.А. позовне провадження в адміністративному судочинстві характеризується низкою особливостей. Воно виникає після подання позовної заяви до суду першої інстанції у відповідь на дії або рішення органів влади. Правовою основою такого провадження є норми Кодексу адміністративного судочинства.

Дослідники наголошують, що провадження завжди стосується конкретної адміністративної справи, яку розглядає спеціальний суб'єкт - адміністративний суд. Сторони справи мають різний ступінь юридичної заінтересованості, проте користуються рівними процесуальними правами та обов'язками. До процесу можуть залучатися й треті особи, які або висувають власні вимоги щодо предмету спору, або беруть участь без самостійних вимог. Науковці також підкреслюють, що метою позовного провадження є ефективний розгляд та вирішення справи, а також захист прав, свобод та законних інтересів учасників. Провадження здійснюється відповідно до встановленої процесуальної форми, включає певні етапи, закріплені у документах, і завершується ухваленням судового рішення. Прийняте рішення може підлягати примусовому виконанню, якщо його норми не будуть добровільно виконані сторонами [3, с. 47-48].

Навіть у умовах воєнного стану в Україні право громадян звертатися до адміністративного суду залишається непорушним. Судова система має продовжувати працювати, за винятком випадків, коли це справді неможливо або життєво необхідно.

Водночас воєнний стан накладає певні обмеження на здійснення цього права. Проведення судових засідань у таких умовах може становити ризик для життя і здоров'я суддів, працівників суду та осіб, які беруть участь у процесі. Для того щоб громадяни могли реалізувати своє право на правосуддя, важливо, щоб вони були своєчасно поінформовані про судові рішення, дати засідань і справи, що розглядаються. Через масове переміщення людей і складнощі з доставкою кореспонденції існує загроза, що суди не зможуть забезпечити своєчасний розгляд справ та повноцінний доступ громадян до правосуддя [4, с. 400].

Отже, адміністративне судочинство в Україні забезпечує захист прав і свобод громадян та законних інтересів юридичних осіб у відносинах з державою. Принципи та процесуальні правила гарантують справедливість і ефективність розгляду справ, а позовне провадження дозволяє відновлювати порушені права та контролювати дії органів влади. Незважаючи на воєнний стан, суди забезпечують реалізацію правосуддя та доступ громадян до захисту своїх прав, що підтверджує важливість розвитку адміністративного судочинства для зміцнення довіри до правової системи.

### **Список використаних джерел**

1. Остащенко А. С. Поняття принципів адміністративного судочинства та їх система. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 80. С. 1–80.
2. Куйбіда А. А. Форми адміністративного судочинства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 73. С. 38–43.
3. Бегалієв Є.Н., Мілієнко О.А., Сабітова А.А. Захист прав людини в адміністративному судочинстві з точки зору міжнародного права. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 2020. Вип. 27. №4. С. 43–52.
4. Адміністративне судочинство України: питання теорії і практики (з нагоди 20-річчя ухвалення Кодексу адміністративного судочинства України): монографія / редкол.: М.І. Смокович, О.Р. Радишевська, В.М. Кравчук, Н.В. Богашева. Київ. *Компанія ВАІТЕ*, 2025. 626 с.

**Крамаренко С. О.**

здобувач вищої освіти, ступеня Магістр, 2 курс  
Науковий керівник: **І. О. Терещенко**, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет  
м. Полтава, Україна

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Процеси євроінтеграції зумовлюють суттєві трансформації умов функціонування підприємницьких структур в Україні. Посилення конкуренції, зростання вимог до прозорості бізнесу, орієнтація на клієнтоцентричні моделі та відповідність європейським стандартам комунікації актуалізують пошук нових джерел конкурентних переваг. У цих умовах особливої значущості набувають соціальні мережі як інструмент формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами та побудови стійкого бренду.

Сучасні соціальні платформи перестали виконувати виключно інформаційну або рекламну функцію. Вони стали середовищем формування репутації, довіри та соціального капіталу підприємства, що є критично важливими факторами конкурентоспроможності на європейських ринках. Саме тому дослідження ролі соціальних мереж у підвищенні конкурентних позицій підприємницьких структур є актуальним науково-практичним завданням.

У теорії конкурентоспроможності підприємства дедалі більше уваги приділяється нематеріальним активам — бренду, лояльності споживачів, репутації та здатності до швидкої адаптації. Соціальні мережі безпосередньо впливають на всі зазначені елементи, формуючи так звану «цифрову конкурентну перевагу».

На відміну від традиційних каналів маркетингових комунікацій, соціальні мережі функціонують за моделлю граfi інтересів, де ключову роль відіграє не кількість підписників, а здатність контенту викликати емоційний відгук, утримувати увагу та стимулювати взаємодію. Це дозволяє підприємницьким структурам конкурувати не лише бюджетами, а й креативністю, швидкістю реакції та глибиною розуміння споживача.

В умовах євроінтеграції особливого значення набуває здатність підприємств:

- формувати довіру до бренду серед різних культурних аудиторій;
- забезпечувати відкритість і двосторонню комунікацію;
- демонструвати соціальну відповідальність та ціннісну позицію.

Саме соціальні мережі створюють інституційне середовище для реалізації цих завдань із мінімальними фінансовими бар'єрами входу. Ефективність використання соціальних мереж безпосередньо залежить не лише від якості контенту, а й від рівня організації управлінських процесів. Практика показує, що хаотичне використання SMM, орієнтоване виключно на короткострокові продажі, призводить до зниження залученості аудиторії та втрати конкурентних позицій.

Системний підхід до управління SMM передбачає:

- чітку регламентацію ролей і відповідальності;
- інтеграцію SMM у загальну стратегію підприємства;
- використання показників ефективності, що враховують не лише фінансові результати, а й рівень лояльності та залученості.

Для підприємницьких структур, орієнтованих на європейські ринки, важливим є перехід від рекламної логіки до логіки ціннісної комунікації, де соціальні мережі виконують роль платформи для діалогу, а не лише каналу просування товарів.

Європейський економічний простір характеризується високим рівнем конкуренції та інформаційної насиченості. У таких умовах конкурентоспроможність підприємницьких структур дедалі більше залежить від їхньої здатності формувати емоційний зв'язок зі споживачем і швидко реагувати на зміни запитів ринку.

Соціальні мережі виконують функцію:

- інструменту адаптації до європейських стандартів клієнтоорієнтованості;
- каналу трансляції корпоративних цінностей;
- механізму зниження інформаційних бар'єрів між підприємством і споживачем.

Крім того, соціальні платформи сприяють розвитку соціальної комерції, що скорочує шлях клієнта від ознайомлення з продуктом до покупки, підвищуючи загальну ефективність підприємницької діяльності. Соціальні мережі відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємницьких структур в умовах євроінтеграції. Вони трансформуються з

допоміжного маркетингового інструменту у стратегічний ресурс формування нематеріальних конкурентних переваг.

Системне та управлінськи виважене використання SMM дозволяє підприємствам:

- підвищувати рівень довіри та лояльності споживачів;
- посилювати брендову впізнаваність;
- забезпечувати адаптивність до європейських ринкових вимог;
- створювати передумови для сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

Таким чином, соціальні мережі стають важливим елементом інтеграції підприємницьких структур до європейського економічного простору та одним із ключових чинників їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел**

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Вільямс, 2018.
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Київ: IN RE, 2011.
3. Ромат Є. В. Маркетинг у цифровому середовищі. Київ: КНТЕУ, 2018.
4. Окландер М. А. Цифровий маркетинг як інструмент конкурентоспроможності підприємств. Економіка України. 2018. №11.
5. Скибінський С. В., Іванова Л. О. Маркетинг 4.0: перехід до цифрових комунікацій. Економіка та управління підприємствами. 2021.
6. Kaushik A. Web Analytics 2.0. Wiley Publishing, 2009.
7. McKinsey & Company. The Future of Social Commerce. 2023.
8. DataReportal. Digital 2024: Global Overview Report.
9. Gartner. Predicts 2025: Digital Marketing Trends.
10. Чалдіні Р. Психологія впливу. Харків: КСД, 2016.
11. Шевченко О. Л. Соціальні мережі у формуванні конкурентних переваг підприємств. Вісник ХНУ. 2022.
12. Юрченко О. І. Управління маркетинговими комунікаціями в цифровому середовищі. Маркетинг і цифрові технології. 2020.

**Кріль Є.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент.

Науковий керівник – **Світлична А.В.,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет

## **СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах постійних викликів і потрясінь воєнного стану, який триває в державі вже майже чотири роки, ведення бізнесу вимагає постійної гнучкості та адаптивності, здатності до швидкої реакції на потенційні загрози. Основними викликами для ведення підприємницької діяльності за таких обставин є обмеження ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, ризики безпеки і ринкова турбулентність. Щоб виживати, підприємствам доводиться додатково вивчати умови валютного контролю, зміни у податковому законодавстві, питаннях мобілізації, військового обліку і вимогах безпеки.

Ключовим аспектом стратегічного планування в таких умовах є підтримка гнучкості бізнес-моделей. Підприємству може знадобитися експрес-адаптація до змінених умов, а також модифікація своїх стратегій у відповідь на зміни законодавчого регулювання чи зміни на ринку. Ще одним критичним елементом є вміння прогнозувати та оперативно реагувати на вимоги, які висуває воєнний стан, з метою забезпечення стійкості діяльності підприємства та використання стратегічних переваг, що можуть виникнути у цей період [1, с. 194-195].

Серед основних стратегічних рішень, здатних сприяти стійкості ведення бізнесу в умовах воєнного стану варто виділити такі:

- розробка адаптивного стратегічного плану з постійним моніторингом середовища та ризиків;
- диверсифікація постачальників, ринків і продуктів для зменшення залежності від локальних умов;
- впровадження інновацій та диджиталізація виробничих процесів з метою зменшення залежності від людської праці та оптимізації бізнес-процесів;

- пошук нових ринків і клієнтів, в тому числі за кордоном (тут гарним прикладом може слугувати досвід компанії «Нова Пошта», яка масштабувала бізнес через релокацію та вихід на європейські ринки);
- залучення грантових коштів;
- підтримка працівників для уникнення плинності та подолання дефіциту кадрів;
- моніторинг діяльності конкурентів для забезпечення швидкої реакції на зміни, ідентифікації загроз та перспектив розвитку.

Таким чином, в умовах воєнного стану для підвищення стійкості підприємства мають вдаватися до адаптивного стратегічного управління, що дозволить їм краще справлятися з викликами турбулентного зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 1(61). С. 194-200.
2. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу у турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. Вип. 2(223). С. 108-114.
3. Петрашенко В. Як вести бізнес в Україні в умовах війни: що потрібно знати. *BDO Україна*. 27.06.2025. URL : <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/how-to-do-a-business-in-ukraine-amid-war-what-you-need-to-know>

**Купчення Л.І.,**

к.ю.н., доцент кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

**Шепель М.Ю.,**

здобувач вищої освіти спеціальності 081 «Право»,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ІСТОРИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ**

Формування та еволюція податкової системи України є органічним відображенням багатовікового процесу становлення її державності,

економічних трансформацій та правової культури, виступаючи критично важливим об'єктом історико-правового дослідження. Податкові інститути завжди виконували не лише фіскальну функцію наповнення публічної скарбниці, але й служили потужним інструментом правового регулювання господарської діяльності та індикатором правового зв'язку між владою і суспільством. Аналіз її історичної динаміки дозволяє виявити закономірності, особливості та причини сучасних фіскальних дисбалансів, а також окреслити стратегічні напрямки для її подальшої імплементації до права міжнародних спільнот.

Перші фіскальні відносини на теренах сучасної України, що мали примусовий, а отже, квазіправовий характер, сягають доби Київської Русі (IX–XIV ст.). Правовою основою тодішніх зборів виступав здебільшого не кодифікований закон, а князівська воля та звичай. Домінуючою формою збору була данина – прямий податок, що спочатку стягувався в процесі полюддя нерегулярно і переважно в натуральній формі. Ключовим моментом у правовій систематизації оподаткування стала реформа княгині Ольги, яка шляхом запровадження «уроків» (фіксований розмір) та «погостів» (стаціонарні місця збору) трансформувала хаотичний збір у більш регламентований і передбачуваний процес, заклавши перші інституційні основи фіскального адміністрування. З розвитком феодальних відносин з'явилися диференційовані збори, такі як поплужне (земельне) та подимне (з двору), а також розширилася система мит і судових платежів, однак правова нечіткість, відсутність законодавчого закріплення принципів стягнення та надмірна залежність від удільної влади залишалися характерними рисами цього періоду [1].

Наступний, тривалий етап іноземного панування (XIV–XX ст.) зумовив інтеграцію українських фіскальних інститутів у правові системи держав-суверенів – Великого князівства Литовського, Речі Посполитої, а згодом Російської та Австро-Угорської імперій. Вплив іноземного публічного права був визначальним і часто супроводжувався фіскальною дискримінацією. Так, у складі Речі Посполитої діяли подимщина та ланове, де правова нерівність закріплювалася шляхом звільнення шляхти від основного тягара оподаткування за умови несення військової служби, тоді як фіскальний тиск нерівномірно розподілявся на міщан та селян. Унікальний досвід становлення власної фіскальної політики продемонструвала Козацько-Гетьманська держава (середина XVII – XVIII ст.), де система оподаткування, регламентована універсалами гетьманів, поєднувала традиційні збори (дими, орендні платежі) з європейськими військово-фінансовими підходами. Ця

система відрізнялася значно меншим, особливо для козацтва, податковим тиском і більшою автономією. Проте, з ліквідацією автономії Гетьманщини та включенням українських земель до Російської імперії, відбулася повна уніфікація фіскальної системи, що виразилася у запровадженні жорсткого подушного податку та єдиної системи акцизів, остаточно підпорядкувавши українські фінансові механізми імперському центру [2].

Період радянської влади (1920–1991 рр.) ознаменувався формуванням централізованої, планової фіскальної системи, правові засади якої були прямо протилежними принципам ринкової економіки. Класичні податки з їх регулюючою функцією були частково замінені прямими платежами із прибутку державних підприємств, колгоспів та зборами з населення (прибутковий податок з громадян, пізніше відомий податок на малосімейних). Правове регулювання здійснювалося на основі загальносоюзних законодавчих актів, декретів та відомчих інструкцій, що фактично нівелювало фінансову автономію УРСР і підпорядковувало фіскальну політику ідеологічним та директивним плановим показникам, а не економічній доцільності. У цій системі переважала винятково фіскальна функція, а елементи податкового права були підпорядковані адміністративно-командним методам управління [3].

Ключовий етап – становлення сучасної податкової системи незалежної України – розпочався у 1991 році і ґрунтується на принципах правової суверенності та ринкової економіки. Його правовою віхою стало конституційне закріплення принципу законності оподаткування в Конституції України 1996 року (ст. 92) [4], згідно з яким система оподаткування, податки та збори встановлюються виключно законами України. Початковий період (1990-ті рр.) характеризувався множинністю податків, їх нестабільністю та фрагментарністю правового регулювання, яке формувалося численними Декретами Кабінету Міністрів (зокрема, щодо ПДВ, податку на прибуток). Кульмінацією інституціоналізації та кодифікації податкового права стало прийняття Податкового кодексу України (ПКУ) у 2010 році [5]. ПКУ став єдиним, систематизованим нормативно-правовим актом, який визначив вичерпний перелік податків, їх елементи, порядок адміністрування та відповідальність, закріпивши ключові принципи податкового права: стабільність, рівність, презумпція правомірності рішень платника.

Сучасний період еволюції податкової системи України після 2014 року, і особливо після повномасштабного вторгнення 2022 року, характеризується впливом двох ключових чинників: необхідністю забезпечення фінансової

стійкості в умовах військової економіки та вимогами євроінтеграції. Правове регулювання набуло значної гнучкості та адаптивності: для підтримки економічної активності та збереження платників були оперативно запроваджені безпрецедентні податкові стимули та преференції, включаючи знижені ставки, можливість переходу на спрощену систему оподаткування та тимчасові податкові канікули для певних категорій суб'єктів господарювання. Однак, згодом, із метою стабілізації бюджету та виконання зобов'язань перед міжнародними партнерами, спостерігається рух до поступового відновлення довоєнних податкових режимів та посилення фіскального контролю. Серед ключових правових та економічних викликів сучасності варто виділити необхідність гармонізації ПКУ з *acquis communautaire* ЄС, особливо у сфері ПДВ та акцизних зборів, що є критичним елементом інтеграції до єдиного ринку. Крім того, на порядку денному залишається реформування податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та імплементація податкових правил у рамках міжнародних ініціатив BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) для боротьби з ухиленням від оподаткування. Особливо гострою є проблема адміністрування податків на тимчасово окупованих територіях та необхідність створення ефективних правових механізмів для післявоєнного відновлення, що вимагатиме перегляду фіскальної політики у бік інвестиційного стимулювання та прозорості [6].

Таким чином, історико-правова еволюція податкової системи України демонструє динамічний перехід від архаїчних, неправових зборів до сучасної, податкової системи, закріпленої у Податковому кодексі України. Незважаючи на значні виклики військового часу, що вимагають постійної адаптації правових норм, фіскальна система зберігає свою суверенність, орієнтуючись на принципи законності, справедливості та європейської гармонізації як ключовий інструмент забезпечення економічної стійкості та подальшого розвитку держави.

### **Список використаних джерел**

1. Котляр М. Ф. Нариси воєнної історії України. Давньоруська доба. Київ : Світовид, 1995. 240 с.
2. Ярема В. В. Фінансово-правові основи функціонування Гетьманської держави (XVII–XVIII ст.). Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 320 с.
3. Бабін І. І. Податкове право України : навч. посіб.. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2012. 544 с.

4. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112.
6. Мельник В. М. Правове регулювання податкових відносин в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Право України*. 2023. № 2. С. 135–148.

**Куришко Р.В.**

старший викладач,

Полтавський державний аграрний університет

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням ролі інновацій як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Для землевпорядних підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з управлінням топографо-геодезичною діяльністю та геопросторовими даними, інноваційний розвиток набуває особливої актуальності. В умовах цифровізації зростає потреба у впровадженні нових організаційно-економічних підходів до управління, здатних забезпечити адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління інноваціями, питання формування комплексної інноваційної моделі управління саме землевпорядними підприємствами залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у даному напрямі [1].

Організаційна складова інноваційної моделі управління землевпорядним підприємством передбачає трансформацію традиційних ієрархічних структур у більш гнучкі та адаптивні. Запровадження процесного підходу дозволяє орієнтувати управління не на окремі функції, а на сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення доданої вартості [2].

Важливу роль у цьому контексті відіграє управління інноваційними проєктами, що забезпечує чітке планування, контроль термінів, ресурсів та

результатів впровадження цифрових рішень. Формування міждисциплінарних команд, до складу яких входять фахівці з землеустрою, геоінформаційних систем та економіки, сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності [3].

Економічна складова інноваційної моделі управління полягає у формуванні системи стимулювання інноваційної активності персоналу, оптимізації інвестиційних витрат та оцінюванні економічної ефективності інноваційних рішень. Інвестиції у впровадження ГІС-технологій, 3D-моделювання та автоматизованих кадастрових систем потребують комплексного економічного обґрунтування, що включає аналіз витрат і результатів на всіх етапах життєвого циклу інновації.

Одним із ключових інструментів є оцінювання інноваційного потенціалу землепорядного підприємства, який визначається сукупністю кадрових, фінансових, технічних та інформаційних ресурсів. Високий рівень інноваційного потенціалу створює передумови для сталого розвитку та підвищення ринкової вартості підприємства [4].

На основі проведених аналізів можна запропонувати інноваційну модель управління землепорядним підприємством топографо-геодезичною діяльністю, яка інтегрує процесний підхід, управління проектами та систему оцінювання інноваційного потенціалу. Така модель передбачає поетапне впровадження інновацій: від стратегічного планування та вибору пріоритетних напрямів розвитку до контролю результативності та коригування управлінських рішень.

Запропонована модель дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних цілей підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити позиції на ринку геопросторових послуг.

У результаті дослідження встановлено, що формування інноваційної моделі управління землепорядними підприємствами має базуватися на комплексному поєднанні організаційних та економічних підходів. Цифрова трансформація виступає ключовим чинником інноваційного розвитку, а ефективність її реалізації залежить від структури управління, рівня інноваційної активності персоналу та якості стратегічного планування.

Запропонована інноваційна модель управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності землепорядних підприємств топографо-геодезичною діяльністю, забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та створює умови для сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

### **Список використаних джерел**

1. Єжак І. І. Інноваційно-інвестиційні напрями розвитку землеустрою. Актуальні питання землекористування та туризму в контексті сталого розвитку України : матеріали II Всеукр. студент. наук.-практ. конф., м. Дубляни, 26 квіт. 2023 р. Львів : Львів. нац. ун-т природокористування, 2023. С. 50–51.
2. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 251–263.
3. Безус А. М., Чуйок М. Г. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 1.
4. Невмержицька С. Н., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 32. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/422/418> (дата звернення: 14.12.2025).

**Кушніренко М.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D7 Торгівля.

Науковий керівник – **Світлична А.В.,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет

### **СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ**

У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації бізнесу та зростання вимог споживачів питання ефективного управління ціноутворенням набуває особливого значення. Ціна є не лише економічною категорією, а й важливим інструментом маркетингового управління, який безпосередньо впливає на попит, обсяг продажів і рівень прибутковості підприємства. Метою дослідження є аналіз особливостей сучасних стратегій ціноутворення, зокрема динамічного ціноутворення та підходу, орієнтованого на сприйману цінність (value-based pricing), а також визначення їхнього впливу на показники ефективності продажів [1; 2].

Стратегія ціноутворення – це цілеспрямована система управлінських рішень і дій підприємства, спрямована на встановлення, коригування та

підтримання оптимального рівня цін на товари чи послуги з урахуванням внутрішніх можливостей компанії, ринкових умов і споживчих очікувань. Вона є важливим елементом маркетингової політики, оскільки ціна безпосередньо впливає на обсяги продажу, рентабельність, конкурентоспроможність і позиціонування бренду. Грамотно вибудована стратегія ціноутворення дозволяє компанії не лише покривати витрати, а й формувати додану вартість і лояльність клієнтів [2].

У практиці бізнесу традиційно виділяють кілька базових підходів до формування ціни. Перший – витратне ціноутворення, за якого ціна розраховується на основі собівартості виробництва з урахуванням бажаної норми прибутку. Цей підхід забезпечує стабільність доходів, але не враховує ринкову кон'юнктуру чи поведінку споживачів. Другий – конкурентне ціноутворення, що базується на аналізі цінових рішень конкурентів. У цьому випадку компанія встановлює свою ціну нижче, на рівні або вище за середньоринкову, залежно від обраної ринкової стратегії. Такий підхід є доцільним у насичених сегментах, проте не враховує унікальної цінності продукту. Третій – ціннісне або value-based ціноутворення, яке орієнтується не на витрати чи конкуренцію, а на сприйману споживачем цінність товару. Компанія визначає ціну, виходячи з того, яку вигоду, емоційне або функціональне задоволення отримує клієнт від покупки[5].

Сучасні компанії дедалі частіше переходять від жорстких до гнучких моделей ціноутворення, зокрема динамічного та ціннісного. Це пов'язано зі швидкими змінами ринку, цифровізацією бізнесу й необхідністю оперативно реагувати на поведінку споживачів. Гнучке ціноутворення дозволяє враховувати сезонність, рівень попиту, індивідуальні характеристики клієнтів та інші фактори, що підвищує ефективність продажів і маржинальність [1].

Стратегія ціноутворення у сучасних умовах є не лише інструментом визначення вартості, а й ключовим механізмом управління прибутковістю та конкурентними позиціями компанії [4].

Динамічне ціноутворення (dynamic pricing) – це стратегія встановлення цін, за якої їх рівень змінюється в реальному часі залежно від попиту, сезонності, поведінки споживачів, рівня конкуренції або зовнішніх економічних факторів. Такий підхід активно використовується у сфері електронної комерції, транспортних послуг, готельного бізнесу та авіаперевезень, де ринкова ситуація змінюється щохвилини. Основна мета динамічного ціноутворення полягає у максимізації доходу компанії шляхом

гнучкого реагування на коливання ринку та оптимального використання платоспроможності клієнтів [1].

До основних переваг динамічного ціноутворення належить підвищення прибутковості, ефективніше використання ресурсів і зростання конкурентоспроможності. Компанія отримує можливість оперативно адаптувати цінову політику під зміни попиту, уникаючи втрат від простоїв або надлишкових запасів. Така стратегія дозволяє враховувати поведінкові особливості клієнтів і пропонувати їм індивідуальні ціни, що сприяє персоналізації обслуговування і формуванню лояльності. Крім того, динамічне ціноутворення дає змогу швидко реагувати на дії конкурентів, підтримуючи оптимальний баланс між ціною та вартістю для споживача [3].

Разом з тим, застосування динамічної цінової політики має і ризики. Постійні коливання цін можуть знижувати довіру покупців, особливо якщо споживачі помічають значні відмінності у вартості однакових товарів протягом короткого періоду. Також існує ризик сприйняття такої політики як несправедливої, що може негативно вплинути на імідж бренду. Надмірна автоматизація процесу ціноутворення без глибокого аналізу поведінкових чинників може призвести до втрати частини клієнтів або зниження середнього чека [3; 4].

Таким чином, динамічне ціноутворення є ефективним інструментом управління прибутковістю, однак вимагає збалансованого підходу та чіткого моніторингу реакції ринку. Його успішне використання можливе лише за умов прозорості, технологічної підтримки та врахування споживчої довіри як стратегічного активу компанії [1].

Ціннісне ціноутворення (value-based pricing) ґрунтується не на витратах виробництва чи цінах конкурентів, а на сприйнятті цінності товару або послуги самим споживачем. Такий підхід орієнтований на розуміння того, скільки клієнт готовий заплатити за продукт, виходячи з його користі, унікальності, якості чи емоційної значущості [5].

Основною перевагою цієї стратегії є можливість формування високої маржі без втрати лояльності покупців. Вона дозволяє позиціонувати товар як преміальний, підвищуючи імідж бренду і створюючи довготривалі конкурентні переваги. Value-based pricing ефективно працює у сферах інноваційних технологій, послуг, освіти, а також у бізнесах, де важливу роль відіграє персональний досвід клієнта [4; 5].

Водночас реалізація цієї стратегії потребує глибоких маркетингових досліджень, аналітики ринку та розуміння поведінки споживачів. Без якісної

комунікації ціннісна перевага продукту може бути неусвідомленою покупцем, що знизить ефективність ціноутворення [5].

Динамічне ціноутворення переважно забезпечує зростання обсягів продажів за рахунок швидкого реагування на попит, тоді як ціннісне — підвищує рівень маржинальності через орієнтацію на сприйняту споживачем цінність [3].

Компанії, які поєднують ці дві стратегії, досягають оптимального балансу між прибутковістю та стабільністю. Наприклад, використання динамічного підходу для оперативного управління акціями та value-based pricing для ключових продуктів дозволяє підвищити фінансову стійкість бізнесу [3; 4].

Отже, стратегія ціноутворення є ключовим елементом системи управління продажами, оскільки безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, прибутковість і позиціонування компанії на ринку. Динамічне ціноутворення забезпечує гнучкість і оперативність рішень, тоді як value-based pricing формує лояльність та довготривалу цінність бренду. Рациональне поєднання цих підходів дає змогу компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов, підтримувати стабільні прибутки та підвищувати ефективність управління продажами [4].

Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз цифрових інструментів моніторингу попиту, поведінкової аналітики та штучного інтелекту у системах ціноутворення, які відкривають нові можливості для персоналізації та підвищення маржинальності бізнесу [1].

### **Список використаних джерел**

1. Окландер І. М. Динамічне ціноутворення – прогресивна тенденція цифрового маркетингу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. С. 37-43. URL: <https://surl.lt/fxeith>

2. Панасенко Т. Цінова стратегія і стратегія ціноутворення організації: термінологічна та змістовна ідентифікація / Т. Панасенко // *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2015. Т. 1, № 4. С. 24-35. URL: <https://surli.cc/krusdj>

3. Бурліцька О. П. Стратегічна важливість динамічного ціноутворення в торгових мережах. *The 7th International Scientific and Practical Conference “Global Science: Prospects and Innovations”*. Liverpool, United Kingdom: Cognum Publishing House, 2024. С. 619.

4. Назар Р. Формування стратегії ціноутворення підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://surl.li/ebfkmm>

5. Шитов В. М. Інструменти та стратегії ціноутворення : IV Міжнародна науково-практична конференція, 23-24 лютого 2024 р. : [тези доп.]. Рівне : О. Зень, 2024. С. 166. URL: <https://surl.lu/oibnsk>

**Лазаренко Ю.О.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

**Корнійчук В.С.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **АНАЛІЗ ВПЛИВУ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЮ ДОСВІДУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ**

У сучасній системі управління людським капіталом інтеграція цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, у практики формування досвіду працівника набуває особливої актуальності. Глобальна цифровізація бізнесу та перехід до гібридних й віддалених форматів праці потребують нових способів адаптації, персоналізації та підтримки співробітників, і штучний інтелект може забезпечити саме ті інструменти, які дозволять ефективно масштабувати ці процеси. Огляд літератури засвідчує, що штучний інтелект дедалі активніше інтегрується у HRM-системи, передусім для автоматизації рутинних операцій, удосконалення процесів рекрутингу, персоналізації навчання та розвитку, оптимізації внутрішніх комунікацій, що сприяє вивільненню ресурсів для стратегічних завдань і підвищенню ефективності управління персоналом [1-2].

Персоналізація досвіду через штучний інтелект – від онбордингу до моделювання цифрового робочого середовища – може суттєво впливати на залученість, добробут і організаційну прихильність працівників. Так, зарубіжні дослідники зазначають, що формування досвіду працівника, підсиленого технологіями штучного інтелекту («AI-powered employee experience»), сприяє підвищенню задоволеності працівників, поліпшенню психологічного клімату і зниженню навантаження на HR-підрозділ бізнес-організації [3]. Поряд із цим, стрімке поширення штучного інтелекту

породжує низку нових викликів – як етичних, пов'язаних із захистом приватності та забезпеченням справедливості цифрових рішень, так і психологічних, таких як технострес і побоювання щодо можливої заміни людської праці. У цьому контексті дослідження впливу таких технологій на структуру, механізми й результати досвіду працівника є необхідним для формування обґрунтованих управлінських рішень, що поєднують технологічні переваги із турботою про добробут працівників та прозорістю принципів роботи цифрових інструментів.

Використання рішень на базі штучного інтелекту дозволяє трансформувати фрагментарні комунікації у наскрізну взаємодію працівника та організації, яка динамічно підлаштовується під зміну потреб та кар'єрних цілей фахівця, охоплюючи всі критичні точки контакту на кожному етапі його життєвого циклу – від моменту рекрутингу та адаптації до процесів розвитку, утримання та навіть виходу з компанії [4]. Така зміна стає можливою насамперед завдяки здатності інтелектуальних систем агрегувати та аналізувати дані з множинних джерел (HRIS, платформ навчання, комунікаційних інструментів, результатів опитувань тощо), створюючи єдиний динамічний цифровий профіль працівника замість розрізнених статичних записів у традиційних системах.

На основі алгоритмів машинного навчання та предиктивної аналітики система не лише реагує на поточні запити, але й здатна прогнозувати зміну потреб працівника. Вона може виявляти приховані патерни поведінки, що дозволяє переходити від ситуативного реагування на кадрові проблеми до проактивного створення ціннісної пропозиції роботодавця: наприклад, розробити релевантну програму навчання або надати менторську підтримку саме в той момент, коли працівник стикається з новим викликом у роботі, або ж діяти на випередження, пропонуючи варіанти внутрішньої кар'єрної мобільності, що відповідають актуальним запитам й очікуванням фахівця. Виражений вплив технологій штучного інтелекту на персоналізацію досвіду спостерігається у сфері навчання та розвитку (L&D) і талант-менеджменту. Так, інтелектуальні платформи навчання (Learning Experience Platforms, LXP) та системи управління талантами використовують алгоритми машинного навчання для трансформації процесів професійного розвитку. На відміну від традиційних LMS зі стандартизованими каталогами тренінгів, рішення на базі штучного інтелекту аналізують динамічний профіль навичок працівника, його поточні робочі завдання та заявлені кар'єрні цілі для генерації адаптивних індивідуальних освітніх траєкторій. Доповнюють цей процес внутрішні

платформи талантів (Talent Marketplaces), які автоматично співставляють профіль компетенцій та запити працівника з відкритими внутрішніми проєктами або вакансіями, пропонуючи можливості для мобільності, які за традиційного підходу можуть залишатися непоміченими зі сторони управлінців. У сфері операційної підтримки ключову роль відіграють розмовні інтерфейси та віртуальні асистенти, які еволюціонували від чат-ботів до помічників, здатних розуміти наміри працівника та надавати персоналізовану інформацію (наприклад, щодо пільг, відпусток, IT-підтримки), враховуючи його локацію, стаж та роль, що покращує щоденний робочий досвід.

Стратегічним напрямом є використання інструментів аналізу настроїв (Sentiment Analysis) та організаційних мереж (ONA) для моніторингу рівня залученості та добробуту працівників. Обробляючи великі масиви даних із дотриманням етичних норм, алгоритми здатні виявляти ознаки, що свідчать про ризик вигорання, зниження мотивації або соціальну ізоляцію конкретних співробітників. Це дозволяє переходити від реакції на вже наявні кадрові проблеми до превентивного, персоналізованого втручання та підтримки.

Водночас важливо наголосити, що впровадження штучного інтелекту для персоналізації досвіду працівника не може розглядатися лише як технологічна інновація, оскільки його ефективність безпосередньо залежить від зрілості управлінських практик та організаційних підходів до регулювання цифрової взаємодії. Насамперед це стосується інтеграції даних про працівників, які мають оброблятися в межах чітких правил щодо їхньої конфіденційності, доступу й використання. Важливою передумовою є формування і дотримання етичних принципів, що регулюють межі застосування штучного інтелекту, включаючи алгоритмічну справедливість та недопущення дискримінації. Не менш суттєвим питанням є розвиток алгоритмічної підзвітності, як здатності організації пояснювати принципи роботи моделей, відкрито комунікувати їхні обмеження та гарантувати відсутність прихованих процесів ухвалення рішень, що можуть бути неочевидними для працівників. Аналітичні звіти провідних компаній з управлінського консультування наголошують на низці критичних ризиків, зокрема упередженості алгоритмів, витоку персональних даних та інших небезпеках «тіньового» використання штучного інтелекту («Shadow AI»), коли інструменти застосовуються без контролю або відповідних організаційних політик [5]. За відсутності належного управління ці ризики здатні підірвати довіру працівників, сформувані відчуття несправедливості й посилити технострес, що напряду суперечить меті персоналізації досвіду.

Саме тому технологічні рішення мають супроводжуватися прозорими механізмами комунікації, інструментами захисту даних, а також участю працівників у розробленні та тестуванні систем, що забезпечує їхню прийнятність, підвищує довіру та зміцнює відчуття контролю над робочим цифровим середовищем.

### **Список використаних джерел**

1. Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in artificial intelligence*, 6, 1272823. <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823>
2. Jadid, S. (2025). Reshaping employee experience through artificial intelligence: an analytical perspective supported by real-world examples. *Journal of Excellence for Economics and Management Research*. Vol. 9. № 1. P. 462-481.
3. Deloitte. AI-Powered Employee Experience: How Organisations Can Unlock Higher Engagement and Productivity. URL: <https://surli.cc/wlhmys>
4. McKinsey & Company. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. URL: <https://surl.li/qavrxy>
5. Gartner. The Impacts of Shadow AI on Digital Employee Experience. URL: <https://surl.lt/kcplcr>

**Лищенко М.О.,**

д.е.н., проф. кафедри маркетингу та логістики,  
проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи  
Сумський національний аграрний університет

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА РИНКУ ЗЕРНА: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ**

Сучасний ринок зерна характеризується високою динамікою, глобальною конкуренцією та постійними змінами зовнішньоекономічного середовища. Трансформація експортних операцій у цій галузі стає необхідністю для забезпечення ефективності діяльності агропідприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Основними чинниками, що визначають напрямки трансформації, є зміни попиту на світовому ринку, коливання цін на сільськогосподарську

продукцію, політичні та економічні санкції, розвиток логістичної інфраструктури, а також впровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій.

Трансформація експортних операцій передбачає комплексне оновлення процесів, починаючи від виробництва зерна, його обробки та зберігання, до організації поставок та формування контрактних відносин із міжнародними партнерами. Одним із ключових напрямів є оптимізація логістичних процесів, що включає використання сучасних транспортних засобів, розвиток портової інфраструктури, цифрове відстеження вантажів та впровадження автоматизованих систем управління ланцюгами поставок. Ефективна логістика дозволяє зменшувати витрати, скорочувати строки доставки та підвищувати надійність постачання на зовнішні ринки.

Другим важливим аспектом є гнучке формування контрактної політики та умов поставок, що враховують ризики валютних коливань, політичні та економічні нестабільності у країнах-імпортерах. Використання сучасних інструментів хеджування, форвардних та ф'ючерсних контрактів дозволяє підприємствам зменшити ризики коливання цін та забезпечити стабільність експортних доходів. Крім того, активно застосовується практика диверсифікації ринків збуту, що сприяє зменшенню залежності від окремих покупців або регіонів.

Трансформація експортних операцій також передбачає використання цифрових технологій та систем аналітики великих даних для прогнозування попиту, оптимізації цінових стратегій та моніторингу кон'юнктури ринку. Цифровізація дозволяє агропідприємствам підвищувати оперативність прийняття рішень, контролювати якість продукції на всіх етапах ланцюга поставок та забезпечувати прозорість транзакцій на міжнародному рівні.

Не менш важливим напрямом трансформації є підвищення стандартів якості та сертифікації продукції, що відповідають вимогам міжнародних ринків. Дотримання стандартів ISO, сертифікація за HACCP, органічна сертифікація та інші вимоги забезпечують конкурентоспроможність зернових культур на зовнішніх ринках та зміцнюють репутацію експортерів як надійних партнерів.

Трансформація експортних операцій на ринку зерна в сучасних умовах характеризується інтеграцією маркетингових підходів для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Маркетинговий аспект при цьому передбачає комплексне управління ринковою поведінкою,

брендингом, позиціонуванням продукції та формуванням довгострокових відносин із міжнародними партнерами.

Таблиця 1 - Основні напрямки трансформації експортних операцій на ринку зерна

Напрямок трансформації	Основні заходи / механізми	Очікувані результати
Оптимізація логістики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання сучасного транспорту;</li> <li>– Розвиток портової та залізничної інфраструктури;</li> <li>– Автоматизовані системи управління ланцюгами поставок;</li> <li>– Цифрове відстеження вантажів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Скорочення часу доставки;</li> <li>– Зниження витрат на транспортування;</li> <li>– Підвищення надійності поставок</li> </ul>
Гнучка контрактна політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання форвардних та ф'ючерсних контрактів;</li> <li>– Хеджування валютних та цінних ризиків;</li> <li>– Диверсифікація ринків збуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення фінансових ризиків;</li> <li>– Забезпечення стабільності експортних доходів;</li> <li>– Зменшення залежності від окремих покупців або регіонів</li> </ul>
Цифровізація та аналітика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання систем прогнозування попиту;</li> <li>– Моніторинг ринкових цін;</li> <li>– Контроль якості продукції на всіх етапах;</li> <li>– Прозорі транзакції через електронні платформи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення оперативності прийняття рішень;</li> <li>– Оптимізація цінних стратегій;</li> <li>– Зростання прозорості операцій</li> </ul>
Підвищення стандартів якості та сертифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сертифікація за ISO та HACCP;</li> <li>– Органічна сертифікація;</li> <li>– Відповідність міжнародним стандартам безпеки та якості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення конкурентоспроможності продукції;</li> <li>– Зміцнення репутації експортерів;</li> <li>– Доступ до преміальних ринків</li> </ul>
Управління ризиками та стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Врахування політичних та економічних факторів;</li> <li>– Взаємодія з державними та приватними структурами;</li> <li>– Формування довгострокових партнерських відносин</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення зовнішньоекономічних ризиків;</li> <li>– Підвищення стабільності експортних операцій;</li> <li>– Забезпечення надійності партнерських зв'язків</li> </ul>

Першим напрямком є маркетингове планування та дослідження ринків збуту. Агропідприємства здійснюють аналіз попиту на зовнішніх ринках, оцінюють конкурентне середовище, вивчають тенденції цін, стандарти якості та вимоги до сертифікації. На основі отриманих даних формуються стратегії

позиціонування зернових продуктів, визначаються цільові сегменти ринку та підходи до диверсифікації клієнтської бази.

Другим напрямком є оптимізація комунікаційної політики та брендингу. У міжнародній торгівлі особливе значення мають репутація та імідж експортера. Маркетингові заходи включають участь у міжнародних виставках, просування продукції через цифрові канали, використання сертифікатів якості та екологічних маркувань («organic», «non-GMO»), а також побудову довгострокових партнерських відносин із імпортерами.

Третім важливим напрямком є цінова політика та контрактні стратегії з маркетинговим підходом. Для підвищення привабливості продукції на зовнішніх ринках підприємства використовують гнучке ціноутворення, враховують валютні коливання та сезонні коливання цін, застосовують інструменти хеджування, форвардні та ф'ючерсні контракти. Цей підхід дозволяє зберігати конкурентні переваги та підтримувати стабільний рівень продажів.

Четвертим напрямком є цифровізація маркетингових операцій та управління інформацією. Використання систем аналітики великих даних, CRM-платформ та онлайн-інструментів дозволяє відстежувати попит, ефективно прогнозувати обсяги продажів, оптимізувати логістику та швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Цифрові інструменти підвищують прозорість операцій і дозволяють формувати більш персоналізовані пропозиції для імпортерів.

Останнім напрямком є маркетингове забезпечення стандартів якості та сертифікації. Відповідність міжнародним стандартам якості (ISO, HACCP, органічна сертифікація) та екологічним вимогам стає маркетинговим інструментом, який дозволяє позиціонувати продукцію як надійну, безпечну та конкурентоспроможну, виходячи на преміальні сегменти ринку.

Таким чином, трансформація експортних операцій на ринку зерна з маркетингового погляду передбачає інтеграцію дослідження ринків, позиціонування, брендингу, цінової політики, цифровізації та управління якістю. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищувати конкурентні переваги, збільшувати частку на зовнішніх ринках, зміцнювати імідж та забезпечувати стійкий розвиток у глобальному зерновому секторі. Трансформація експортних операцій на ринку зерна є багатокомпонентним процесом, який охоплює оптимізацію логістики, модернізацію контрактних механізмів, впровадження цифрових технологій та підвищення стандартів якості продукції. Успішна трансформація дозволяє агропідприємствам

підвищувати ефективність операцій, знижувати ризики, збільшувати доходи від експорту та формувати стійкі конкурентні позиції на глобальному зерновому ринку.

### Список використаних джерел

1. Мельниченко В., Павлишин С. Маркетингове логістичне забезпечення експорту зернових з України за умов воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 189 – 196. URL: [https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae\\_2024\\_r02\\_a32.pdf](https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r02_a32.pdf)
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: <https://minagro.gov.ua>
3. Мірошник Р., Баглай І. Проблеми ринку зернових культур в Україні та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-24>.
4. Побоченко Л., Татаренко Н., Прокоп'єва А. Сучасні тренди розвитку світового ринку зерна в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-29>

**Лукашенко А.В.,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 081 «Право»,  
Полтавський державний аграрний університет  
Науковий керівник: **Кальян О.С.,**  
к.ю.н, доцент, професор кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ОКРЕМІ ПИТАННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАТУСУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

Реформування господарського законодавства України зумовило істотні зміни у правовому регулюванні статусу акціонерних товариств, які є ключовими суб'єктами корпоративних і ринкових відносин. Прийняття Закону України «Про акціонерні товариства» стало важливим етапом

модернізації корпоративного законодавства, спрямованої на гармонізацію національної правової системи з європейськими стандартами корпоративного управління та захисту прав інвесторів [1]. У сучасних умовах акціонерне товариство розглядається не лише як форма організації підприємницької діяльності, а й як складний інститут корпоративного права, правовий статус якого формується під впливом цивільно–правових і спеціальних нормативних регуляторів.

Визначальну роль у формуванні правового статусу акціонерних товариств відіграють норми Цивільного кодексу України, який закріплює загальні засади участі осіб у юридичних особах, корпоративні права та обов'язки учасників, а також майнові й немайнові наслідки участі у товаристві [3]. Саме цивільно–правова природа корпоративних прав зумовлює поступовий відхід від дуалістичної моделі регулювання господарських відносин і посилення ролі цивільного права у визначенні правового статусу акціонерних товариств. У цьому контексті реформа господарського законодавства розглядається як інструмент подолання нормативної фрагментарності та підвищення правової визначеності корпоративних відносин.

Сучасні наукові дослідження свідчать, що оновлення законодавства про акціонерні товариства спрямоване на усунення системних проблем попереднього правового регулювання, зокрема щодо неефективності механізмів корпоративного управління, недостатнього захисту прав міноритарних акціонерів та обмеженої прозорості діяльності органів управління товариств [2]. Вчені підкреслюють, що нова законодавча модель статусу акціонерних товариств ґрунтується на поєднанні диспозитивності та імперативності, що дозволяє гнучко адаптувати внутрішні корпоративні механізми до потреб конкретного товариства, зберігаючи при цьому мінімальні гарантії захисту прав акціонерів.

Важливим аспектом правового статусу акціонерних товариств у сучасних умовах є реформування системи корпоративного управління. Законодавство передбачає можливість функціонування як однорівневої, так і дворівневої моделі управління, що відповідає європейській практиці та рекомендаціям міжнародних організацій та ринкових стандартів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності контролю за діяльністю виконавчих органів та посиленню відповідальності посадових осіб акціонерних товариств [1; 5]. Водночас у доктрині звертається увага на необхідність подальшого нормативного уточнення повноважень органів управління з метою уникнення конфліктів компетенції та зловживань корпоративними правами.

Реформування правового статусу акціонерних товариств тісно пов'язане з процесами корпоратизації та приватизації державних підприємств. У 2025 році Кабінетом Міністрів України затверджено порядок створення акціонерних товариств у процесі приватизації об'єктів державної власності, що має на меті забезпечення прозорості трансформації державних активів та впровадження єдиних корпоративних стандартів управління [4]. У цьому контексті акціонерне товариство розглядається як універсальна організаційно-правова форма для залучення інвестицій і підвищення ефективності управління державним майном.

Окрему роль у формуванні правового статусу АТ відіграє судова практика. У 2025 році у практиці Верховного Суду України відслідковується посилення судового контролю за дотриманням корпоративних прав акціонерів, особливо у спорах щодо реалізації корпоративних договорів, проходження процедур обов'язкового викупу акцій і доступу акціонерів до інформації про діяльність товариства. Судова практика дедалі більше ґрунтується на застосуванні загальних засад цивільного права - добросовісності, розумності та справедливості - що позитивно впливає на захист учасників корпоративних відносин і створює кращі умови для правового регулювання корпоративних спорів [6].

Таким чином, правове регулювання статусу акціонерних товариств в умовах реформування господарського законодавства України характеризується комплексним оновленням нормативної бази, посиленням ролі цивільного права у визначенні корпоративних правовідносин та орієнтацією на європейські стандарти корпоративного управління. Подальший розвиток правового регулювання у відповідній сфері потребує узгодження спеціального законодавства з положеннями Цивільного кодексу України, систематизації судової практики та поглиблення наукових досліджень проблем правового статусу акціонерних товариств.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27 липня 2022 р. № 2465–ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 6. Ст. 38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465–20>
2. Жорнокуй Ю. М. Сучасні проблеми правового регулювання корпоративних відносин в Україні. *Проблеми законності*. 2025. № 1. С. 40–52.

3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 09.12.2025).

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.10.2025 № 1369 «Про затвердження Порядку створення акціонерних товариств та товариств з обмеженою відповідальністю у процесі приватизації». *Офіційний вісник України*. 2025. № 88.

5. Щока С. В. Правове регулювання статусу акціонерів у корпоративному управлінні України: аналіз ключових аспектів та викликів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. № 81. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/300705>

6. Постанова Верховного Суду від 3 лютого 2025 р. у справі № 910/8714/18. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua>

**Малєжик В.В.**

здобувач другого ( магістерського) рівня  
освіти спеціальність D5 Маркетинг  
Сумський національний аграрний  
університет

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ**

В умовах сучасної глобальної нестабільності та динамічних ринкових трансформацій функціонування підприємств агробізнесу супроводжується зростаючим рівнем невизначеності. Ефективність діяльності товаровиробників в сфері агробізнесу сьогодні безпосередньо залежить від їхньої здатності ідентифікувати та вчасно нейтралізувати маркетингові ризики. Специфіка аграрного сектору, що включає сезонність виробництва та залежність від природно-кліматичних факторів, значно посилює вразливість підприємств до коливань ринкової кон'юнктури.

Актуальність дослідження зумовлена критичною необхідністю розробки адаптивних механізмів маркетингового управління, які б дозволили аграрним підприємствам не лише ідентифікувати загрози в умовах воєнної та економічної турбулентності, а й використовувати їх як можливості для стратегічного маневрування. Зміцнення ринкових позицій сьогодні залежить від здатності менеджменту трансформувати маркетингові ризики в керовані

параметри бізнес-моделі, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Особливої гостроти набувають проблеми розриву логістичних ланцюгів, зміни споживчих переваг та високої волатильності цін на агропродукцію. Формування стратегії мінімізації маркетингових ризиків стає не просто допоміжним елементом, а критично важливим інструментом стратегічного управління сучасним підприємством. Традиційні підходи до управління ризиками часто виявляються недостатніми в умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби. Необхідність розробки комплексного інструментарію мінімізації ризиків зумовлена потребою у забезпеченні фінансової стійкості та продовольчої безпеки держави. Маркетингова стратегія, орієнтована на випередження загроз, дозволяє агропідприємствам не лише зберігати ринкові позиції, а й знаходити нові вектори розвитку. Недостатня теоретична та практична опрацьованість методів оцінки маркетингових ризиків в агробізнесі створює бар'єри для ефективного прийняття управлінських рішень.

Системне управління маркетинговими ризиками сприяє підвищенню інвестиційної привабливості аграрного сектору та залученню іноземного капіталу. Використання сучасних маркетингових інструментів мінімізації загроз дозволяє адаптувати бізнес-процеси до вимог міжнародних стандартів якості.

За допомогою спеціально розробленої анкети для проведення інтерв'ю з експертами запропоновано систему інструментів для комплексної оцінки ризиків господарської діяльності підприємств. Експертне оцінювання ризиків господарської діяльності підприємства здійснювалося у два етапи. На першому етапі було визначено основні фактори ризику та класифіковано їх за групами факторів ризику. На другому етапі безпосередньо оцінено ступінь впливу груп факторів ризику на загальний рівень ризику господарської діяльності підприємства та проведено експертну оцінку рівня ризику господарської діяльності підприємства, сформованого окремими групами факторів ризику.

В групу ключових ризик-факторів господарської діяльності аграрного підприємства віднесено наступні: «Природа» (П); «Ринок» (Р); «Підприємство» (ПП). В якості експертів були залучені ключові фахівці підприємств. Кожен експерт мав однаковий рівень довіри, що відображено у співвідношенні експертних оцінок у загальній оцінці груп факторів ризику господарської діяльності підприємства. При цьому оцінка груп факторів

ризиків «природи» та «ринку» є однаковою для всіх підприємств, тоді як оцінка групи ризик-факторів «підприємства» залежить від особливостей конкретного підприємства. Для проведення експертної оцінки рівня ризику за групою факторів «підприємство» експерти попередньо були поінформовані про результати комплексної оцінки ризиків зовнішнього середовища аналізованих підприємств регіону.

За експертними оцінками рівня ризику господарської діяльності підприємств від окремих груп факторів ризику, група факторів ризику Р – «ринок» має відносно високий рівень ризику, група факторів П – «природа» виявляє середній рівень ризику, а група факторів ПП – «підприємство», оцінка варіюється в залежності від специфіки господарської діяльності підприємства.

Загальна середньозважена оцінка ризику господарської діяльності підприємств, розрахована на прикладі підприємств ФГ «Натон», ТОВ АФ «Вікторія» та СП АГРО за формули 1.1, становить:

1. Для ФГ «Натон»:

$$R_{ЗАГ} = k_{з.р.} \times \sum_{k=1}^{k=m} (r_{сзк} \times Y_{сзк}) = 0,86 \times (2,7 \times 0,175 + 3,9 \times 0,44 + 2,5 \times 0,385) = 2,65$$

у відповідності до шкали якісних оцінок рівня ризику значення 2,65 відповідає середньому рівню ризику.

2. Для ТОВ АФ «Вікторія»:

$$R_{ЗАГ} = k_{з.р.} \times \sum_{k=1}^{k=m} (r_{сзк} \times Y_{сзк}) = 0,86 \times (2,7 \times 0,175 + 3,9 \times 0,44 + 3,2 \times 0,385) = 2,8$$

отримана величина якісної оцінки ризику 2,8 також свідчить про середній рівень ризику

3. Для СП АГРО :

$$R_{ЗАГ} = k_{з.р.} \times \sum_{k=1}^{k=m} (r_{сзк} \times Y_{сзк}) = 0,86 \times (2,7 \times 0,175 + 3,9 \times 0,44 + 4,4 \times 0,385) = 3,6$$

одержане значення показника рівня ризику для підприємства 3,6 ідентифікується як величина високого рівня ризику.

Таким чином, отримано загальну середньозважену оцінку рівня ризику господарської діяльності підприємств Сумської області, виражену у форматі рейтингу. Якісний опис отриманих числових значень рівня ризику надається відповідно до рангової шкали якісної оцінки рівня ризику господарської діяльності підприємств.

Встановлено, що ідентифікація, консолідація та оцінювання маркетингових ризиків підприємства є основою для прийняття ефективних

комерційних рішень за умов невизначеності чи нестабільності, а використання відповідних аналітичних методичних підходів в процесі управління ризиками надає можливість формування аналітичної інформації, що сприяє зниженню ступеня впливу ризику на підприємницьку діяльність аграрного підприємства. Комплексне оцінювання маркетингових ризиків господарської діяльності агропідприємств вимагає пошуку релевантних інструментів вимірювання ступеню впливу відповідних ризик-факторів за відповідними рівнями та систематизації отриманих даних задля формування повного масштабного уявлення про діючі загрози порушення стабільної діяльності агропідприємства, визначити причини їх виникнення, наслідки та зв'язок. Обґрунтовано, що управління маркетинговими ризиками в сфері сільського господарства здійснюється за такими напрямками як проведення регулярних досліджень ринку, включаючи аналіз попиту, пропозиції, цін, тенденцій споживання, конкуренції та інших факторів, що можуть впливати на ринок сільськогосподарської продукції.

#### **Список використаних джерел**

1. Mariia Dykha, Anastasiia Mohylova, Tetiana Ustik, Kseniia Bliumska-Danko, Valentina Morokhova, Li Tchon, 2022. [Marketing of Start-ups and Innovations in Agricultural Entrepreneurship, Journal of Agriculture and Crops, Academic Research Publishing Group, vol. 8\(1\), pages 27-34, 01-2022.   
\[https://ideas.repec.org/a/arp/jacarp/2022\\\_p27-34.html\]\(https://ideas.repec.org/a/arp/jacarp/2022\_p27-34.html\)](https://ideas.repec.org/a/arp/jacarp/2022_p27-34.html)
2. Н. В. Колодненко, Т. В. Устік. Особливості управління маркетинговими ризиками як засіб покращення маркетингової політики підприємств сфери агробізнесу. *ВІСНИК ХНТУ № 1(88). 2024. С.306-314*
3. Карпенко Л., Чорненька Л. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір. 2022. 180. С. 54-57.*
4. Якось І.С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками. *Вісник економічної науки України. №1. 2020. С. 160-162.*

**Малік Л.М.,**  
к.е.н., провідний науковий співробітник  
відділу підприємництва, кооперації та  
агропромислової інтеграції ННЦ  
Інститут Аграрної Економіки

## **ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ**

Сучасний етап євроінтеграційних процесів визначає для українських суб'єктів господарювання необхідність глибокої трансформації управлінських підходів, виробничих процесів і стратегій розвитку. Інноваційність та цифровізація стають ключовими вимогами до підприємств, що прагнуть зміцнити свою конкурентоспроможність і зайняти стійкі позиції на ринках Європейського Союзу. Під впливом інтеграції український бізнес отримує доступ до нових технологій, інструментів підтримки, ринків і партнерств, що створює унікальні можливості для модернізації та зростання. Разом із тим ці процеси потребують чіткого розуміння регуляторних рамок ЄС, високих стандартів якості та збалансованої інвестиційної політики. У цьому контексті інноваційна трансформація постає не просто трендом, а стратегічною необхідністю для успішного функціонування підприємств в умовах поглиблення інтеграції з Європейським Союзом.

Інноваційний розвиток підприємств у воєнних умовах стає однією з найактуальніших та найважливіших проблем України. З початком російської агресії бізнес зіткнувся з величезними викликами, що вимагають нових підходів та нових рішень. Серйозні зміни в економічному середовищі, такі як відключення електроенергії, евакуації, зниження купівельної спроможності та інші фактори, мали значний вплив на економічне середовище країни. Інноваційна діяльність стає невід'ємною частиною успішної діяльності бізнесу в таких умовах. Інновації визначають конкурентоспроможність країни в епоху глобалізації та технологічного прогресу та впливають на конкурентоспроможність на європейському ринку. Тому на думку Дмитрієва Р.Д. важливо аналізувати та розробляти нові процеси в підприємствах для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності [1].

В останні роки в Україні спостерігається чітка тенденція до зростання темпів цифровізації підприємств. Згідно з результатами кількох аналітичних досліджень, спрямованих на впровадження ІТ-рішень у бізнес-середовище, динаміка цифрової трансформації значно зростає у великих та середніх підприємствах. Вчені стверджують, що це пов'язано з тим, що такі підприємства можуть інвестувати в сучасне програмне забезпечення та залучати експертів у вузькій галузі. Водночас, малий бізнес, на думку Якушко І.В. часто залишається на ранній стадії цифрової трансформації через обмежений доступ до фінансових ресурсів [2].

Розглядаючи питання цифровізації, слід враховувати точку зору Кайди І.Ф., який, досліджуючи цифрову трансформацію, дійшов висновку, що поряд із технологічним оновленням компанії, вона також вносить глибокі зміни в управлінську практику. В Україні, яка довго страждала від радянської бюрократії, це особливо важливо. Цифрова трансформація змінює розуміння бізнес-моделей та створює нову організаційну культуру. Її головна мета — підвищення адаптивності бізнесу в динамічному ринковому середовищі. Аналіз сучасного стану цифровізації вітчизняного бізнесу показав, що Україна поступово нарощує впровадження цифрових технологій. Однак процес трансформації нерівномірний і поки що відбувається повільнішими темпами, ніж у більшості розвинених країн [3].

Шостак Л. В., Більо І. О. вважають, що цифрова трансформація бізнес-моделей— це не лише аспект адаптації до нестійкого зовнішнього середовища перед обличчям сучасних викликів, особливо тотальної війни, але й ключовий фактор довгострокового розвитку бізнесу. Основні перешкоди для цифровізації в сучасних умовах: серйозні пошкодження інфраструктури, обмежені інвестиційні ресурси, втрату працівників та численні загрози цифровому середовищу. Водночас цифрова економіка створює нові вектори для розширення економічної активності за кордоном, автоматизації бізнес-процесів, створення більш гнучких моделей взаємодії з клієнтами та оптимізації витрат. SWOT-аналіз дозволив комплексно охарактеризувати як внутрішні резерви розвитку, так і зовнішні ризики та можливості [4].

Інноваційна трансформація та цифровізація суб'єктів господарювання виступають ключовими драйверами підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на європейському ринку. Аналіз наукових підходів та сучасного стану цифрових змін у підприємницькому секторі засвідчив, що впровадження інноваційних рішень дозволяє підприємствам підвищувати ефективність операцій, оптимізувати витрати, зміцнювати адаптивність до

зовнішніх викликів та забезпечувати відповідність вимогам ЄС. Водночас нерівномірність цифровізації, обмеженість ресурсів малого бізнесу, наслідки війни та ризики кібербезпеки залишаються значущими бар'єрами, які уповільнюють трансформаційні процеси.

Успішність інноваційної трансформації значною мірою залежить від здатності підприємств інтегрувати нові технології в управлінські моделі, формувати сучасну організаційну культуру та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку, зорієнтовані на європейські стандарти. У цьому контексті цифрова економіка відкриває широкі можливості для розширення ринків збуту, автоматизації процесів та створення нових бізнес-моделей. Отже, розвиток інноваційного потенціалу та прискорення цифровізації є стратегічною передумовою зміцнення конкурентних позицій українських суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції та глобальної конкуренції.

### **Список використаних джерел**

1. Дмитрієв Р.Д. Інноваційний розвиток підприємства в умовах війни. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків* : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С.278-283.
2. Якушко І. В. Сучасні тенденції цифровізації національної економіки України. *Бізнесінформ*. 2022. № 12. С. 99–105.
3. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103> (дата звернення 10.11.2025).
4. Шостак Л. В., Більо І. О. Розробка бізнес-моделі цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (55), С.141-149.

**Мансуєва Д.Р.,**  
здобувачка першого(бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 Право,  
Полтавський державний аграрний університет  
Науковий курівник: **Липій Є.А.,**  
к.ю.н., доцент кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО СТАТУСУ НАБУ**

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) є центральним елементом антикорупційної інфраструктури держави. Створене відповідно до Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України», бюро покликане забезпечувати ефективну протидію корупції у вищих ешелонах влади, сприяти формуванню правової культури та підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Його правовий статус, повноваження та функціональна діяльність ґрунтуються на чинному законодавстві України та стандартах Європейського Союзу у сфері запобігання та протидії корупції.

Правовий статус НАБУ визначено як державного правоохоронного органу зі спеціальним статусом, який здійснює досудове розслідування кримінальних правопорушень, віднесених до його підслідності [3, с. 45]. Бюро є незалежним від будь-яких органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових осіб та політичних впливів. Законодавче підґрунтя гарантує організаційну, фінансову та інституційну автономію НАБУ [3, с. 55]. Система діяльності НАБУ спрямована на виявлення, припинення та розкриття корупційних злочинів, зокрема: зловживання владою, одержання неправомірної вигоди, незаконне збагачення, розтрата майна, підкуп та інші злочини, вчинені високопосадовцями. НАБУ діє у тісній співпраці зі Спеціалізованою антикорупційною прокуратурою (САП), яка забезпечує процесуальний нагляд за розслідуваннями, та Вищим антикорупційним судом, який ухвалює рішення у відповідних справах [4, с. 102]. Функціонально діяльність НАБУ включає оперативно-розшукову діяльність, аналітичну роботу, проведення спеціальних слідчих дій, залучення експертів і міжнародне співробітництво. Важливим напрямом є робота з викриття корупційних схем у сферах державних закупівель, використання бюджетних коштів, діяльності державних підприємств та політичного лобізму [1, с. 118]. НАБУ застосовує сучасні методи кримінального аналізу, цифрові слідчі інструменти та участь у

міжнародних антикорупційних мережах [5, с. 102]. Окрему увагу приділено забезпеченню відкритості та підзвітності діяльності бюро. НАБУ регулярно публікує звітність, статистичні дані щодо розслідувань, проводить комунікації з громадськістю та громадськими організаціями. Такі механізми сприяють підвищенню прозорості, зміцненню довіри суспільства та запобігають зловживанням усередині самого органу [5, с. 118]. У структурі бюро функціонують підрозділи детективів, оперативно-технічні та аналітичні управління, департамент внутрішнього контролю [4, с. 118]. Кожен із підрозділів виконує визначені законом завдання, що забезпечує комплексний підхід до боротьби з корупцією.

Таким чином, Національне антикорупційне бюро України відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи протидії корупції. Його незалежний статус, широкі повноваження та спеціалізована структура дозволяють забезпечити високий рівень професійності та результативності у боротьбі з корупційними проявами серед посадових осіб вищого рівня [2, с. 232]. Подальший розвиток НАБУ, вдосконалення нормативної бази та посилення міжнародного співробітництва сприятимуть зміцненню верховенства права та утвердженню демократичних засад у державі. [3, с. 55]

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Національне антикорупційне бюро України. Офіційний сайт НАБУ. Доступ: <https://nabu.gov.ua>.
2. Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України», 2014. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18>.
3. Міжнародний досвід у боротьбі з корупцією: роль антикорупційних органів. Київ: Академія державного управління при Президентові України, 2020. С.45–57.
4. Вищий антикорупційний суд України. Офіційний сайт ВАКС. Доступ: <https://hcac.gov.ua>.
5. Управління антикорупційною політикою в Україні: стратегічні напрямки та реформи. Київ: Інститут політичних і соціальних досліджень, 2021. С 102-118.

**Матлак Т. О.**

студентка 2 курсу с.т.н спеціальності 051 Економіка

Полтавського державного аграрного університету

*Науковий керівник: Михайлова О.С. к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права*

## **УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ**

В умовах високої динаміки сучасних ринків та посилення глобальної конкуренції підприємства все частіше стикаються з необхідністю не лише забезпечувати стабільну поточну діяльність, а й постійно оновлювати власні підходи до ведення бізнесу. Сьогодні провідні позиції на ринку визначаються не стільки масштабами виробництва чи доступом до ресурсів, скільки здатністю організації системно генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Саме тому управління діяльністю підприємства, побудоване на інноваційному підході, перетворюється на ключовий інструмент досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Інноваційно орієнтоване управління вимагає від керівництва наявності стратегічного мислення, готовності до роботи в умовах невизначеності та вміння створювати середовище, сприятливе для змін. Особливого значення набуває здатність менеджменту мотивувати персонал до творчої діяльності, пошуку нестандартних рішень і розроблення нових технологій, продуктів або управлінських підходів. Не менш важливим є формування такої організаційної культури, яка заохочує ініціативність, навчання, експериментування та конструктивне ставлення до помилок. При цьому інноваційний розвиток слід розглядати як безперервний процес стратегічної модернізації, а не як разову управлінську кампанію.

Спроможність підприємства системно створювати та реалізовувати інновації у вигляді нових продуктів, технологічних процесів, сервісних рішень або бізнес-моделей формує міцний фундамент для зміцнення його ринкових позицій. Інноваційний процес дедалі частіше набуває відкритого характеру, коли до генерації ідей залучаються не лише штатні працівники, а й зовнішні учасники: клієнти, постачальники, стратегічні партнери, науково-дослідні установи, стартап-спільноти [3].

Завдяки цьому інноваційна діяльність стає не просто допоміжною функцією, а центральним елементом розвитку бізнесу. Вона забезпечує

підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат, зростання продуктивності праці та збільшення ринкової вартості компанії. Підприємства, які системно інвестують у розвиток інноваційного потенціалу, отримують здатність швидше адаптуватися до змін споживчих потреб та технологічних тенденцій.

Вагоме місце в системі інноваційного управління займає лідерство. Дослідженнями взаємозв'язку між стилем лідерства та інноваційною активністю підприємств займалися такі науковці, як В. М. Bass, D. J. Avolio та А. Вас. Зокрема, В. М. Bass і D. J. Avolio розробили підходи до оцінювання трансформаційного стилю лідерства, який вважається одним із найбільш ефективних для стимулювання персоналу до досягнення амбітних, нестандартних цілей [2, с.18].

Трансформаційний лідер здатний формувати спільне бачення майбутнього, об'єднувати колектив навколо інноваційних ідей та підтримувати високий рівень залученості навіть у ситуаціях підвищеного ризику. А. Вас, у свою чергу, описав інноваційного лідера як особистість, що володіє набором специфічних якостей: відкритістю до нового, готовністю до експериментів, гнучкістю мислення та високим рівнем відповідальності за результати змін [1].

Для ефективного управління інноваційною діяльністю важливо чітко розрізняти інновації за масштабом їх впливу на ринкове середовище. Найпоширенішою є класифікація, яка передбачає виокремлення підтримуючих та підривних (дизруптивних) інновацій.

Підтримуючі інновації спрямовані на поступове вдосконалення вже існуючих продуктів, послуг і технологій. Вони не змінюють структуру ринку, а поглиблюють його розвиток, дозволяючи підприємствам покращувати якість пропозиції, розширювати асортимент та виходити в більш прибуткові ринкові сегменти. Такі інновації відзначаються відносною передбачуваністю, оскільки підприємство заздалегідь може оцінити попит, місткість ринку та характеристики цільової аудиторії.

Підривні інновації, навпаки, мають трансформаційний характер. Вони не лише створюють принципово нові продукти або послуги, а й змінюють логіку функціонування самого ринку. Теорія підривних інновацій була запропонована у 1995 році американським ученим Клейтоном Крістенсенем і з того часу стала фундаментальною концепцією в теорії інноваційного менеджменту. Згідно з цією теорією, підривні інновації змінюють систему цінностей на ринку, унаслідок чого традиційні продукти втрачають свою

конкурентоспроможність, а колишні критерії вибору (ціна, якість, бренд) перестають відігравати вирішальну роль [4].

Порівняльний аналіз підтримуючих і підривних (дизруптивних) інновацій ґрунтується на їх впливі на ринок. Підтримуючі інновації спрямовані на удосконалення існуючих продуктів і процесів, тоді як підривні інновації орієнтовані на створення нових ринків і залучення нових споживчих сегментів.

Метою підтримуючих інновацій є збереження та розширення частки ринку через поступове покращення продукції. Підривні інновації, навпаки, формують принципово нові ринки та створюють попит на інноваційні товари.

Підтримуючі інновації зазвичай впроваджують компанії зі сталою позицією на ринку, а підривні — нові гравці або лідери, які прагнуть змінити ринкові правила. Перші передбачають поступове ускладнення продуктів і зростання їхньої ціни, тоді як другі орієнтовані на простіші, доступніші рішення.

Підтримуючі інновації орієнтуються на верхні сегменти існуючого ринку та традиційних споживачів, а підривні — на нові ринки, нижні сегменти та клієнтів, чий потреби раніше не задовольнялися.

Такі інновації створюють нові ринки або радикально трансформують існуючі, відкриваючи особливі можливості для малих і середніх підприємств, які можуть використати їх як інструмент швидкого зростання та виходу на нові конкурентні рівні.

Історично показовим прикладом підривної інновації є поява телефону, який витіснив телеграф та радикально змінив ринок комунікацій, зробивши зв'язок доступним для широких верств населення. У більш сучасному контексті яскравим прикладом є масове поширення цифрових фотоапаратів, що практично повністю замінили плівкові технології та трансформували індустрію фотозйомки [4].

Отже, ефективне управління підприємством у сучасних умовах передбачає не лише підтримку стабільності поточних бізнес-процесів за рахунок підтримуючих інновацій, а й здатність своєчасно виявляти, оцінювати та інвестувати в потенційні підривні інновації, які формуватимуть майбутню структуру ринку та довгострокову конкурентоспроможність компанії.

### **Список використаних джерел**

1. Avolio B.J. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership / B.J. Avolio, B.M.Bass, D.I. Jung / Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 1999. (дата звернення: 04.12.2025)
2. Bass B.M. The Future of Leadership in Organization / B.M.Bass / Journal of Leadership & Organizational Studies . – 2000. - Vol.72, No.3. С .18-40. (дата звернення: 04.12.2025)
3. Швиданенко Г. О., Бесараб С. О. Дизруптивні інновації: сутність і наслідки впровадження / Г. О. Швиданенко, С. О. Бесараб / Проблеми економіки. - № 4 (38). – 2018. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-ofeconomy-2018-4\\_0-pages-162\\_168.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-ofeconomy-2018-4_0-pages-162_168.pdf) (дата звернення: 06.12.2025)
4. Кристенсен К. Що далі? Теорія інновацій як інструмент передбачення галузевих змін / Клейтон Кристенсен, Скотт Ентоні, Ерік Рот; Пер. з англ. — Альпіна Паб лішер, 2019. С. 596 (дата звернення: 07.12.2025)

**Медвідь В.Ю.**

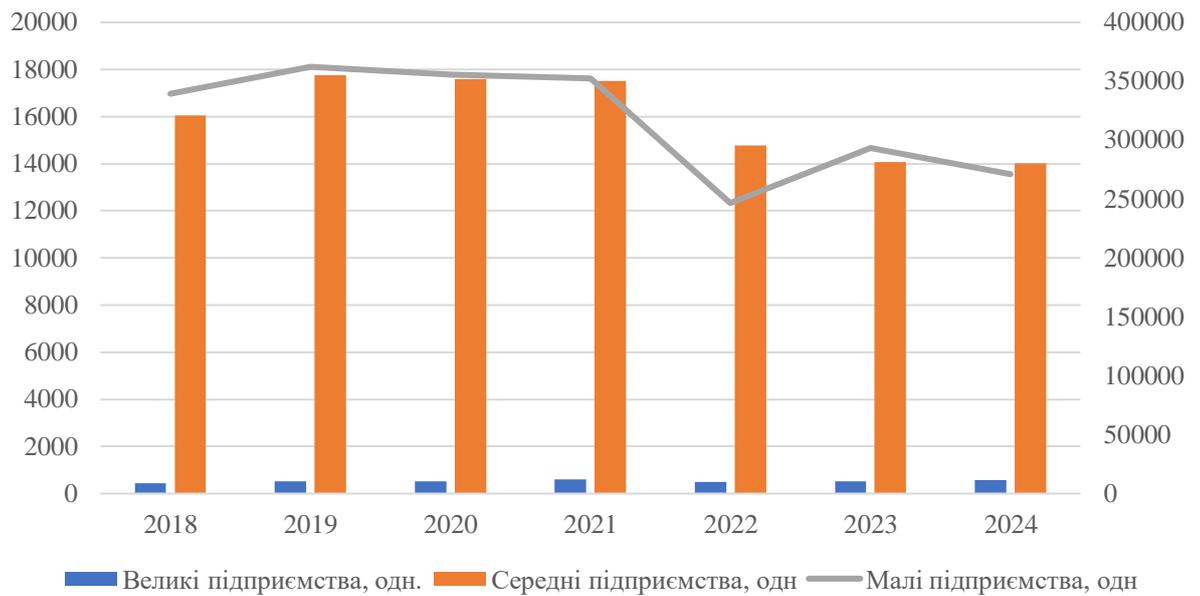
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління

**Науменко О. О.**

здобувач освітнього ступеня «доктор філософії», спеціальність 073 Менеджмент Полтавський державний аграрний університет

## **РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ДО МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

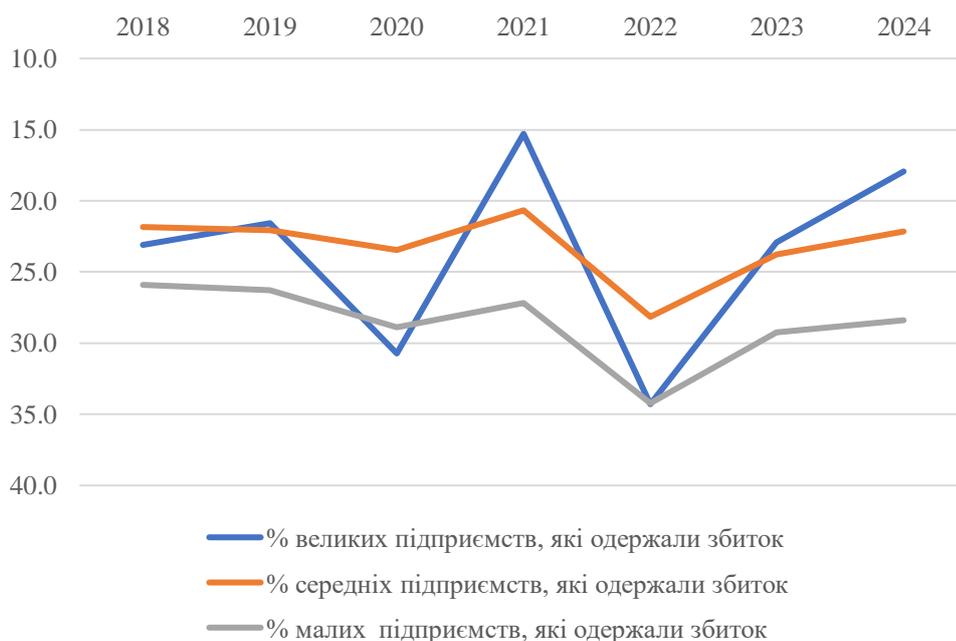
Сучасна система поглядів на функціонування малого та середнього підприємництва в Україні визначається критичним впливом воєнного стану та системними економічними викликами. Попри значне інституційне, організаційне та фінансове навантаження, сектор малого та середнього підприємництва зберігає значну перевагу у структурі економіки порівняно з великим бізнесом (рис. 1).



**Рисунок 1. Кількість суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва у 2018–2024 рр., одн.**

*\*Джерело: складено авторами за [1]*

При цьому, ретроспективний аналіз 2018–2024 рр. свідчить про глибоку трансформацію фінансових результатів: якщо до 2021 року показники рентабельності демонстрували стабільність, то з 2022 року зафіксовано стрімку дестабілізацію фінансового стану суб'єктів господарювання (рис. 2).



**Рисунок 2. Рентабельність діяльності підприємств у 2018-2024 рр., %**

*\*Джерело: складено авторами за [1]*

Водночас 2023 рік став періодом адаптації та пошуку нових стратегій виживання в умовах воєнного часу. У цьому аспекті, важливим індикатором адаптивності є позиція України у Global Business Complexity Index. Коливання рейтингу (від 31 місця у 2022 р. до 24 у 2024 р.) відображає складність регуляторного комплаєнсу [2]. Водночас індекс UBI (37,9 бала у 2025 р.) вказує на переважання песимістичних очікувань, що підкреслює вичерпаність традиційних механізмів виживання та необхідність переходу до нових стратегій розвитку [3].

Необхідно зазначити, що в умовах воєнного стану концепція соціальної відповідальності бізнесу трансформувалася з іміджевого інструменту в стратегічний фактор стійкості. Така концепція будується на трьох векторах: *економічному* (фінансова доброчесність та прозорість використання грантів), *соціальному* (підтримка ВПО та ветеранів, збереження робочих місць) та *екологічному* (енергоефективність і екологічний комплаєнс при відбудові пошкоджених потужностей). Такий підхід дозволяє бізнесу інтегруватися у міжнародні ланцюги створення вартості та отримувати доступ до зовнішнього фінансування.

У процесі дослідження розроблено стимулюючу модель інтеграції соціальної відповідальності як критерію оптимізації державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва. Цільова функція має вигляд максимізації суспільного добробуту:

$$\max_{F(\cdot)} W = \lambda_1 R_{agg}(F) + \lambda_2 \bar{S}(F) - \lambda_3 C(F) \quad (1),$$

де:

$R_{agg}(F)$  - агрегований внесок усіх суб'єктів малого та середнього бізнесу у відновлення (зайнятість, податки, відбудова тощо);

$\bar{S}$  – середній рівень соціальної відповідальності бізнесу у всьому сегменті малого та середнього підприємництва;

$C(F)$  - фіскальні витрати на реалізацію програм підтримки;

$\lambda_i$  - ваги, що відображають державні пріоритети (наприклад, високе  $\lambda_1$  та  $\lambda_2$  свідчить про пріоритет соціального відновлення, а високе  $\lambda_3$  про пріоритет бюджетної економії).

Використання розробленої моделі дозволить не лише нівелювати негативні очікування, а й забезпечити довгострокову стійкість національної економіки через синергію приватного капіталу та соціальних інтересів громади

### Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.04.2025).
2. Глобальний рейтинг складності ведення бізнесу: де найлегше та найважче розпочати справу у 2024 році? URL: <https://lnk.ua/k4kjmwbNL> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у вересні 2025 року. URL: <https://lnk.ua/aVp9llkND> (дата звернення: 25.06.2025).

**Мельник О.І.**

здобувач PhD спеціальність Маркетинг  
Сумський національний аграрний університет

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВОМУ УПРАВЛІННІ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Сучасний малий бізнес функціонує в умовах постійної турбулентності: змінюються споживчі звички, прискорюється технологічний розвиток, зростає конкуренція не лише між локальними підприємствами, а й з боку великих національних та міжнародних брендів. За таких обставин здатність малого бізнесу утримувати клієнтів і формувати їхню лояльність стає не просто елементом маркетингової стратегії, а ключовою умовою виживання та сталого розвитку. Саме цифрові інструменти сьогодні дедалі частіше відіграють вирішальну роль у довготривалих взаємовідносинах між бізнесом і споживачем.

Лояльність клієнтів у сучасному розумінні виходить далеко за межі повторної покупки. Вона включає довіру до бренду, позитивний емоційний досвід, відчуття залученості та готовність рекомендувати компанію іншим. Для малого бізнесу така лояльність має особливу цінність, оскільки кожен постійний клієнт фактично стає носієм репутації бренду. Цифрове середовище створює унікальні можливості для формування цієї прихильності, адже дозволяє бізнесу бути «поруч» зі споживачем щодня - у смартфоні, соціальних мережах, месенджерах, електронній пошті.

Останніми роками цифрові канали комунікації перестали виконувати виключно інформаційну або рекламну функцію. Вони трансформувалися у повноцінний простір взаємодії, де клієнт очікує не лише повідомлення про

товар чи послугу, а й діалогу, уваги та персонального підходу. У цьому контексті соціальні мережі стали одним із найпотужніших інструментів формування лояльності для малого бізнесу. Через регулярний контент, живе спілкування, реакції на коментарі та відгуки формується відчуття відкритості бренду, що підсилює довіру й емоційний зв'язок зі споживачем. Саме емоційна складова дедалі частіше визначає вибір клієнта, особливо в умовах, коли продукти та послуги різних компаній стають схожими за функціональними характеристиками.

Водночас важливим трендом сучасного цифрового маркетингу є перехід від масових комунікацій до персоналізованих рішень. Використання CRM-систем дозволяє малому бізнесу систематизувати інформацію про клієнтів, аналізувати їхню поведінку та потреби, а отже — пропонувати більш релевантні та цінні маркетингові повідомлення. Персоналізація перестає бути конкурентною перевагою і поступово стає базовим очікуванням споживачів. Клієнт, який отримує пропозицію, сформовану з урахуванням його попереднього досвіду, відчуває індивідуальний підхід, що безпосередньо впливає на рівень його лояльності.

Агробізнес у сегменті малого підприємництва (фермерські господарства, сімейні крафтові виробництва, невеликі агротехнічні стартапи) зараз переживає цифрову революцію. Малі фермери забезпечують значну частку продовольства, і їхня ефективність критична для економіки. Цифрові інструменти допомагають адаптуватися до змін клімату (економія води, точне прогнозування). Для малих підприємств використовуються такі маркетингові інструменти як спеціалізовані маркетплейси (AgroApp або локальні групи в Facebook з геолокацією). Використання цифрових платформ для здачі своєї техніки в оренду в «простій» або замовлення послуг агродронів для обприскування полів. Маємо швидкий доступ до інновацій без необхідності купувати дорогу техніку у власність, а для власника техніки — це спосіб швидкої окупності обладнання. Досить поширена практика, коли встановлюються недорогі датчики вологості ґрунту, температури та освітлення. Якщо вологість падає нижче критичної межі, фермер отримує сповіщення на телефон і може натиснути кнопку «Полив» прямо з дому, або система зробить це автоматично. Серед цифрових інструментів використовуються супутникові сервіси моніторингу посівів (OneSoil або EOS Crop Monitoring). Фермер використовує безкоштовний мобільний додаток, що аналізує індекс вегетації (NDVI). Система показує «проблемні зони» на полі (де рослини сохнуть або хворіють). Як результат, замість того, щоб вносити

добрива на все поле рівномірно, фермер обробляє лише уражені ділянки. Це знижує витрати на ЗЗР (засоби захисту рослин) на 15-20% та підвищує врожайність за рахунок вчасного реагування.

Значну роль у підтримці довготривалих взаємовідносин із клієнтами відіграють також email-маркетинг і месенджери. Незважаючи на активний розвиток нових цифрових платформ, ці інструменти залишаються ефективними завдяки можливості регулярної, але контрольованої комунікації. За умови грамотного використання вони дозволяють інформувати клієнтів про новинки, спеціальні пропозиції чи корисні поради, не створюючи відчуття нав'язливості. Важливим є не частота повідомлень, а їхня цінність для отримувача, що знову ж таки підкреслює значення якісного контенту в управлінні лояльністю.

Окремої уваги заслуговують цифрові програми лояльності, які дедалі частіше замінюють традиційні паперові картки та бонусні системи. Використання електронних карток, QR-кодів або мобільних застосунків спрощує участь клієнтів у програмах заохочення та водночас надає бізнесу інструменти для аналізу поведінки споживачів. Таким чином, лояльність набуває не лише емоційного, а й вимірюваного характеру, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Разом із тим, впровадження цифрових інструментів у діяльність малого бізнесу супроводжується низкою викликів. Серед них — обмеженість ресурсів, недостатній рівень цифрових компетенцій, а також ризик перевантаження клієнтів надмірною кількістю інформації. Важливим аспектом залишається й питання захисту персональних даних, що набуває особливої актуальності в умовах активного використання цифрових технологій. Тому ефективне маркетингове управління лояльністю потребує не лише технічних рішень, а й стратегічного бачення та відповідального підходу до взаємодії з клієнтами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифрові інструменти стали невід'ємною складовою маркетингового управління лояльністю клієнтів у сфері малого бізнесу. Вони дозволяють вибудовувати більш глибокі, персоналізовані та емоційно насичені відносини зі споживачами, що є особливо важливим у сучасному конкурентному середовищі. За умови системного використання та орієнтації на реальні потреби клієнтів цифрові технології перетворюються з простих інструментів комунікації на стратегічний ресурс розвитку малого бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Tetiana Ustik, Viktoriia Karmazina, Svitlana Shurpa, Olena Zhuk, Olha Boiko, Larysa Radkevych. [The impact of digitalization on marketing communications: new challenges for branding and advertising Business](https://wseas.com/journals/isa/2023.php), *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, vol. 20, 2023 .pp. 344-355 <https://wseas.com/journals/isa/2023.php>
2. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>
3. Даяна Данилюк, Інфлюенс-маркетинг: як підібрати блогерів для ефективних колаборацій. 2024. URL: <https://www.promodo.ua/blog/inflyuens-marketingyak-pidibrati-blogeriv-dlya-efektivnih-kolaboraciy>
4. Устік Т.В, Мельник О.І. Емоційний маркетинг як драйвер формування лояльності клієнтів малого бізнесу в умовах військового стану. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 3 (91) , 2025. С.117-125

**Мирна О.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

**Бабич Д.А.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Полтавський державний аграрний університет

### **ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ВОРОНКИ ПРОДАЖІВ У СЕГМЕНТІ B2B: ДОВГИЙ ЦИКЛ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Термін «воронка продажів» (синонім – фільтр продажів) описує інструмент з області торгівлі. Концепція воронки служить для відбору потенційних клієнтів за допомогою різних кроків – від першого контакту до успішного завершення угоди. Воронка продажів описує окремі етапи процесу реалізації товарів або послуг і дозволяє вимірювати кількісні та якісні показники від знайомства потенційного клієнта з товаром або послугою до перетворення його в клієнта платить.

Воронка продаж може включати 5 етапів: повідомлення та його розповсюдження, зацікавленість клієнтів, відгук на повідомлення, продаж товару, допомога після продажу [1].

Воронка продажів B2B має унікальні особливості, оскільки передбачає довгий цикл прийняття рішень (місяці/рік) з участю кількох осіб, що приймають рішення (стейкхолдерів), складніші продукти, високу вартість угоди та потребу в побудові довгострокових відносин, заснованих на довірі та чіткому обґрунтуванні рентабельності інвестицій. Особливості B2B включають фокус на раціональних фактах, індивідуальний підхід до кожного стейкхолдера та значну вартість залучення клієнта.

Особливості B2B воронки продажів:

довгий цикл продажів: угоди укладаються довго, проходячи багато етапів узгодження та перемовин, що може тривати від кількох тижнів до року;

багато учасників (стейкхолдери): рішення приймає група людей (керівники, технічні фахівці, фінансисти), кожен зі своїми інтересами та потребами, що вимагає персоналізованого підходу;

складність продукту/послуги: продукти часто складні, вимагають освітнього контенту (вебінари, кейси) для пояснення цінності та рентабельності інвестицій;

високий середній чек (цінність угоди): угоди між бізнесами зазвичай значно дорожчі;

фокус на довгострокових відносинах: важлива не одноразова, а постійна співпраця, що формується через надійність і якість;

раціональність і бізнес-обґрунтування: рішення приймаються на основі фактів, цифр, аналітики та очікуваного повернення інвестицій;

висока вартість залучення клієнта: довгий процес і складність роблять залучення лідів (сукупності заявок та звернень, які формують потенційні клієнти за допомогою роботи воронки продаж [1]) дорожчим, ніж у B2C;

персоналізований маркетинг: використовується як активний пошук клієнтів (дзвінки, холодні розсилки), так і вхідний маркетинг (контент, експертність).

На старті взаємодії головне завдання продавця – підтвердити свою компетентність перед експертом із закупівель. Завдяки глибокому знанню характеристик товару, продавець формує фундамент довіри. Перший контакт через Direct Mail або «холодні» дзвінки підкріплюється персоналізованою комерційною пропозицією, що стає точкою входу у воронку продажів. На другому етапі переходять від презентації до глибокого консультування.

Важливо вибудувати живий діалог, пропонуючи не просто товар, а персоналізоване рішення для конкретних болів клієнта, знімаючи всі можливі заперечення. На третьому етапі формування наміру ключовим аргументом стає реальна вигода, що перевершує пропозиції конкурентів. На промисловому ринку лід-магнітом виступає професійна цінність: від тестового періоду до безкоштовного впровадження супутніх сервісів (наприклад, CRM-систем). На четвертому етапі процес закриття угоди складається з низки складних ітерацій: переговорів, детального розрахунку вартості та погоджень. Оскільки рішення в B2B-сегменті часто є колегіальним, цей етап потребує терпіння та гнучкості у взаємодії з різними підрозділами клієнта. П'ятий етап «Завершення угоди» – це лише початок довготривалого партнерства. Контрольний дзвінок, пропозиція сервісного обслуговування чи додаткових продуктів дозволяють перетворити разового покупця на лояльного партнера. Утримання існуючого клієнта завжди ефективніше за пошук нового [2].

Аналіз специфіки функціонування воронки продажів у сегменті B2B (business-to-business) дозволяє стверджувати, що цей процес є багатоаспектною стратегічною системою, яка докорінно відрізняється від споживчого ринку. На відміну від емоційно орієнтованого B2C-сегмента, промисловий маркетинг базується на принципах раціональності, економічної доцільності та багатоступеневого узгодження.

У B2B-секторі фахівець із продажу еволюціонує з ретранслятора інформації в експерта-консультанта. Фундаментом довіри на початкових етапах є не агресивний маркетинг, а демонстрація глибоких технічних знань та здатності вирішувати специфічні виробничі завдання клієнта. Характерною особливістю є залучення широкого кола стейкхолдерів (технічних фахівців, фінансистів, топменеджменту). Це зумовлює подовження циклу продажу та вимагає від постачальника гнучкості й персоналізації ціннісної пропозиції для кожної групи осіб, що приймають рішення. Основним важелем впливу на етапі формування наміру виступає не ціна як така, а рентабельність інвестицій (ROI). Використання лід-магнітів у формі професійних сервісів або тестових періодів слугує інструментом нівелювання ризиків для покупця. Фіналізація угоди в промисловому секторі не є кінцевою точкою, а ознаменує перехід до довгострокового партнерства. Постпродажне обслуговування та стратегія допродажів (upselling) є критично важливими, оскільки вартість утримання існуючого клієнта є значно нижчою за витрати на залучення нового ліда в умовах високої конкуренції.

Таким чином, успішна реалізація воронки продажів на промисловому ринку потребує інтегрованого підходу, що поєднує в собі інструменти персоналізованого маркетингу, глибоку технічну експертизу та стратегічне управління лояльністю клієнтів. Ефективність такої моделі безпосередньо залежить від здатності компанії-постачальника вибудувати надійний комунікаційний міст між своїм продуктом та бізнес-цілями контрагента.

### **Список використаних джерел**

1. Бутенко Д., Немашкало К. Використання воронки продаж для підвищення ефективності інтернет-торгівлі. Харків: Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, 2020. URL: <https://cutt.ly/LMz2mUe> (дата звернення: 12.10.2025.).

2. Розумей С.Б. Особливості побудови воронки продажів для B2B та B2C сегментів ринку. Національний університет харчових технологій. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/31333cb3-cc5f-4a71-9172-7bf70bd41fcb/content> (дата звернення: 12.10.2025.).

**Мирна О.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

**Фіцай А. В.**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Полтавський державний аграрний університет

### **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНИХ CRM-СИСТЕМ**

CRM-системи (з англ. Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) допомагають контролювати продажі та автоматизувати основні процеси. Впровадження систем CRM означає комплексний перехід підприємства на нову політику розвитку, орієнтовану на клієнтів, оскільки зможе забезпечити підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшити трудовитрати на супроводження [1].

Український ринок CRM-систем протягом останніх років показує динамічне зростання. Велика кількість наявних на вітчизняному ринку CRM-рішень дає змогу залежно від галузі та поставлених завдань досягти максимальної віддачі в управлінні відносинами з клієнтами, адже одним із

основних принципів сьогоденного ведення бізнесу є клієнтоорієнтованість [2]. В Україні є кілька вітчизняних CRM, які добре підходять для місцевих компаній. Найпопулярніші: OneBox, Creatio, KeyCRM і SalesDrive. Ці системи відрізняються функціональністю, галузевою спрямованістю та технічними можливостями.

OneBox – це українська CRM-платформа, яка поєднує управління клієнтами, задачами, складом і продажами. Система має модульну структуру: користувач може підключати тільки ті функції, які потрібні для роботи. До важливих технічних характеристик належать можливість установки на сервер компанії або використання хмарної версії, підтримка API, інтеграції з телефонією, банківськими сервісами, службами доставки та рекламними платформами. OneBox дозволяє налаштовувати автоматизації на основі тригерів – наприклад, автоматичні листи клієнтам, створення задач, формування документів. Через велику кількість налаштувань система може здаватися складнішою на початку, однак це робить її гнучкою.

Creatio – більш професійний, потужний і корпоративний варіант CRM. Це платформа з низьким рівнем застосування коду, яка дозволяє будувати складні бізнес-процеси без програмування. Вона використовується великими компаніями, банками, логістичними операторами, сервісними компаніями та міжнародними корпораціями. Технічно Creatio підтримує кастомізацію через BPMN-схеми, інтеграції через API, роботу з великими масивами даних, аналітику в реальному часі, розподіл прав доступу та масштабування на тисячі користувачів. Система пропонує модулі для продажів, сервісу, маркетингу, контакт-центру та керування бізнес-процесами.

KeyCRM – це CRM, розроблена спеціально для інтернет-магазинів та e-commerce підприємств. Вона дозволяє швидко обробляти замовлення з різних каналів: сайтів, маркетплейсів, Instagram, Facebook та месенджерів. До технічних характеристик системи належать інтеграції з Rozetka, Prom, Etsy, Новою Поштою, службами оплати, а також можливість ведення складу, друку накладних, обліку товарів і генерації фінансової аналітики. KeyCRM працює у хмарі, тому користувачам не потрібно встановлювати програмне забезпечення.

SalesDrive – також CRM, орієнтована на інтернет-торгівлю. Система має простий та інтуїтивний інтерфейс, що робить її популярною серед малого бізнесу. SalesDrive дозволяє обробляти замовлення, вести складський облік, формувати накладні, інтегруватися з Новою Поштою, службами доставки,

банківськими сервісами, сайтами та маркетплейсами. Програмне забезпечення працює у хмарі, що дає змогу отримувати доступ із будь-якого пристрою.

Українські CRM мають низку переваг: доступну вартість, швидку українську техпідтримку, інтеграцію з місцевими службами доставки, розроблені модулі для e-commerce, а також локалізацію під українське законодавство та бухгалтерські стандарти. Недоліками можна назвати менш широкий функціонал у порівнянні з міжнародними CRM, а також обмежене масштабування у деяких систем, які краще підходять для малого бізнесу, а не для великих корпорацій.

У підсумку можна зробити висновок, що Creatio є найкращим вибором для великих компаній та організацій із розгалуженими бізнес-процесами. OneBox підходить для малого та середнього бізнесу, який потребує гнучких налаштувань і складського обліку. KeyCRM і SalesDrive є оптимальними для інтернет-магазинів, оскільки пропонують багато функцій для роботи з замовленнями та складами.

Вибір CRM залежить від специфіки підприємства: галузі, кількості співробітників, типу продажів та бюджету. Головне – правильно підібрати систему під реальні потреби бізнесу, адже ефективно обрана CRM підвищує ефективність підприємства, зменшує кількість помилок і допомагає будувати довгострокові відносини з клієнтами.

### **Список використаних джерел**

1. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89> (дата звернення: 17.11.2025.).

2. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 23, частина 2. 2019. С. 141-147. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_2\\_2019ua/29.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/29.pdf) (дата звернення: 17.11.2025.).

**Михайлова О.С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ ПІД ЧАС ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ**

Молочна галузь є стратегічно важливою складовою агропродовольчого сектору України, що відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості сільського населення та формуванні експортного потенціалу держави.

Молочна галузь України, попри складні умови воєнного часу, продовжує демонструвати стійкість і здатність до зростання на зовнішніх ринках. Дані за 2024-2025 роки свідчать про позитивну динаміку як у фізичних обсягах експорту, так і у вартісному вираженні, що підтверджує конкурентоспроможність української молочної продукції.

У 2024 році Україна експортувала близько 117,73 тис. тонн молочних продуктів загальною вартістю приблизно 295 млн доларів США. Порівняно з 2023 роком, фізичні обсяги експорту зросли на 8 %, тоді як валютна виручка збільшилася орієнтовно на 14 %. Така різниця в темпах зростання свідчить про підвищення середньої експортної ціни та зростання частки продукції з більшою доданою вартістю. Навіть в умовах війни молочна галузь залишається експортно орієнтованою та демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У 2025 році позитивна тенденція збереглася. За попередніми даними за період січень - жовтень 2025 року, Україна експортувала близько 111,11 тис. тонн молочної продукції на суму приблизно 347,87 млн доларів США. Це означає приріст на 9 % у фізичних обсягах та на 39 % у грошовому вираженні порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Особливо показовим є квітень 2025 року, коли обсяг експорту становив близько 11,94 тис. тонн, що на 8 % більше, ніж у квітні попереднього року. Така динаміка вказує не лише на стабільність експорту, а й на розширення географії поставок та вихід на більш платоспроможні ринки.

Структура експорту молочної продукції України характеризується переважанням продуктів глибокої переробки. Найбільшу частку становлять порошок та згущене молоко, на які припадає близько 25 % експортних поставок. Значну роль відіграють сири - приблизно 18 % у загальній структурі

експорту. Вагомою залишається частка вершкового масла, а також таких продуктів, як кейсин, молочна сироватка, кисломолочна продукція та морозиво. Така структура експорту свідчить про поступовий перехід галузі від експорту сировини до реалізації продукції з високою доданою вартістю, що є стратегічно важливим для підвищення доходності та стійкості молочного сектору.

Загалом, експорт молочної продукції України у 2024-2025 роках демонструє позитивну динаміку зростання, підвищення валютної виручки та якісні структурні зміни. Орієнтація на глибоку переробку, розширення ринків збуту та зростання експортних цін формують передумови для подальшого розвитку галузі навіть в умовах економічних та геополітичних викликів.

Процеси європейської інтеграції створюють нові можливості для розвитку молочного підприємництва, водночас супроводжуються зростанням підприємницьких ризиків, пов'язаних із адаптацією до вимог законодавства Європейського Союзу.

Основні види ризиків:

1. Регуляторні ризики зумовлені необхідністю гармонізації національних стандартів якості та безпечності молока і молочної продукції з нормами ЄС (НАССР, простежуваність, ветеринарно-санітарні вимоги), що потребує значних інвестицій, особливо для малих і середніх виробників.

2. Фінансові ризики проявляються у зростанні собівартості виробництва молока через подорожчання кормів, енергоресурсів, ветеринарних препаратів та капітальних вкладень у модернізацію ферм, а також у обмеженому доступі до довгострокового кредитування.

3. Ринкові ризики пов'язані з посиленням конкуренції з боку європейських виробників, ціновою волатильністю на внутрішньому та зовнішньому ринках, зміною структури попиту та зростанням вимог споживачів до якості й екологічності продукції.

4. Технологічні ризики зумовлені відставанням частини господарств у рівні автоматизації, генетичного потенціалу стада, систем годівлі та управління, що знижує продуктивність і конкурентоспроможність молочного виробництва.

5. Інституційні та логістичні ризики пов'язані з недостатнім розвитком кооперації, проблемами збуту сировини, обмеженими можливостями експорту через інфраструктурні та митні бар'єри.

6. Соціальні ризики включають скорочення дрібнотоварного виробництва, міграцію робочої сили з сільських територій та зниження мотивації до ведення молочного бізнесу.

7. Мінімізація підприємницьких ризиків у молочній галузі потребує комплексного підходу, що передбачає державну підтримку інвестицій у модернізацію виробництва, розвиток кооперативних форм господарювання, впровадження інноваційних технологій та ефективних механізмів управління ризиками.

8. Європейська інтеграція за умови адаптації бізнес-моделей та підвищення рівня управлінської й технологічної спроможності може стати фактором довгострокового сталого розвитку молочної галузі України.

Механізм захисту ринку Європейського Союзу від молока з України має комплексний характер і базується переважно на нетарифних бар'єрах та інструментах ринкової стабілізації. За відсутності симетричних механізмів державної підтримки в Україні це формує підвищені підприємницькі ризики для молочної галузі в умовах євроінтеграції.

### **Список використаної літератури**

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
2. Держпродспоживслужба України. Впровадження європейських стандартів якості та безпечності сирого молока в Україні. URL: <https://dpss.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Держпродспоживслужба України. Вимоги до експорту молочної продукції до Європейського Союзу. URL: <https://dpss.gov.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
4. Спілка молочних підприємств України. Молочна галузь України в умовах європейської інтеграції: виклики та перспективи розвитку. URL: <https://uadairy.com> (дата звернення: 05.12.2025).
5. Infagro. Аналітичний огляд стану та перспектив розвитку молочної галузі України в умовах інтеграції до ринку ЄС. Київ, 2025. URL: <https://infagro.com.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
6. Agri-Gator. Інтеграція молочної галузі України у ринок Європейського Союзу: ризики та можливості. URL: <https://agri-gator.com.ua> (дата звернення: 10.12.2025).

7. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Dairy sector development and food safety standards in transition economies. Rome, 2025. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 15.12.2025).
8. European Commission. Food safety and hygiene rules in the European Union (HACCP, traceability). URL: <https://food.ec.europa.eu> (дата звернення: 15.12.2025).

**Мірошніченко Р.В.**

здобувач вищої освіти, спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,  
Полтавського державного аграрного університету  
Науковий керівник **Світлична А. В.**  
к.е.н., доцент кафедри підприємництва і права, Полтавського  
державного аграрного університету

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ В РОЗВИТКУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Активне застосування у виробничих процесах сучасних наукових розробок, технічних рішень і інноваційних технологій стає дедалі важливішим у реаліях сучасної світової економіки. Динамічний розвиток науково-технічного прогресу сприяє трансформації традиційних підходів до організації виробництва, підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності, а також створенню передумов для сталого економічного зростання.

Процеси глобалізації формують нові виклики перед урядами більшості країн світу, змушуючи їх шукати оптимальні механізми пристосування національних економічних систем до трансформацій світового середовища. Це вимагає перегляду стратегій розвитку, удосконалення політико-правових засад функціонування економіки, підвищення ролі інновацій та наукових досліджень у формуванні сучасної виробничої політики.

В умовах зростаючої інтеграції світових ринків саме впровадження інновацій стає ключовим фактором підвищення ефективності виробництва, модернізації підприємств та забезпечення конкурентних переваг на міжнародному рівні. Таким чином, науково-технічний прогрес виступає не лише рушійною силою економічного розвитку, але й визначальним чинником формування стратегії майбутнього для кожної національної економіки.

Інноваційний потенціал формується на основі двох ключових понять – «інновація» та «потенціал». Термін «інновація» (від англ. *innovation* – нововведення) трактується як нова ідея, продукт або технологічне рішення у сфері техніки, виробництва, організації праці, управління чи в інших видах наукової, освітньої та соціальної діяльності. В основі інновацій лежить використання сучасних наукових здобутків, технічного прогресу та передового практичного досвіду. Вона є кінцевим результатом інноваційної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності господарських процесів [4].

Поняття «інновація» охоплює широкий спектр нововведень – виробничих, організаційних, фінансових, науково-дослідних, освітніх тощо. Її сутність полягає у впровадженні вдосконалень, які сприяють економії ресурсів, зниженню витрат або створюють умови для підвищення продуктивності та ефективності діяльності.

Більшість інновацій упроваджується безпосередньо підприємствами з метою розв'язання виробничих і комерційних завдань. Вони виступають важливим інструментом забезпечення стабільності функціонування підприємств, їхнього економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, інноваційний потенціал є основою сталого зростання, модернізації виробництва та адаптації економіки до викликів сучасного технологічного середовища.

Термін «інноваційний потенціал підприємства» порівняно недавно з'явився в економічній науці як самостійна економічна категорія, однак його зміст інтерпретується неоднозначно. Частина дослідників розглядає це поняття з позиції наявності та використання ресурсів, що залучаються у господарську діяльність економічних суб'єктів [3 с.123-128.], тоді як інші акцентують увагу на його ролі у досягненні цілей інноваційної діяльності підприємства.

Проаналізувавши теоретичні аспекти поняття «інноваційний потенціал підприємства», можна зробити висновок, що більшість дослідників застосовують ресурсний підхід, у рамках якого інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів або їх поєднання [6, с. 114]

Інноваційний потенціал виступає складовою економічного потенціалу підприємства і відображає як реалізовані, так і нереалізовані можливості впровадження інноваційних проектів та програм з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Внаслідок інноваційної діяльності

можуть з'являтися нові інноваційні продукти або передові методи виробництва (табл. 1.1.).

*Таблиця 1.1.*

**Варіанти трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства»**

Автори	Тлумачення терміну
Глушенкова А. А. [1].	Це здатність підприємства за сприятливих умов генерувати нові знання та впроваджувати інновації завдяки наявним ресурсам.
Гук О. В. [2].	Спроможність до вдосконалення, розвитку та прогресу, що виступає джерелом зростання.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [7].	Сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних і культурно-освітніх ресурсів країни (галузі, регіону чи окремого підприємства), що формують основу для динамічного інноваційного розвитку економіки.
Кватернюк А. О. [5].	Це комплекс матеріальних і нематеріальних активів підприємства, які залучаються в процесі реалізації інноваційної діяльності. До такого потенціалу належать технічні ресурси, інтелектуальна власність, професійні компетенції персоналу, інформаційні системи, фінансові можливості та організаційні умови, що забезпечують створення, упровадження й ефективне використання інноваційних рішень на підприємстві.
Чіков, І. А. [9].	Це підсумок інтелектуальної діяльності, що втілюється у створенні нового або вдосконаленого продукту чи послуги. Його впровадження має забезпечити підприємству конкурентні переваги та принести позитивний економічний результат від використання або продажу такого інноваційного рішення.

В умовах стрімкого прогресу інноваційних технологій аграрний сектор потребує суттєвого оновлення та комплексної модернізації. Сучасний аграрний бізнес отримує широкі можливості – від оперативного збору та аналізу інформації до прийняття стратегічно важливих управлінських рішень. Процес цифровізації аграрного сектору зумовлює необхідність істотних змін у виробничій, маркетинговій та логістичній діяльності підприємств. Тому впровадження інноваційних технологій має здійснюватися на основі комплексного, системного підходу.

Розвиток інноваційного потенціалу аграрних підприємств можливий за дотримання певних передумов, серед яких:

– належний рівень комп'ютерної грамотності, освіти у сфері інформаційних технологій, достатнє фінансове забезпечення, а також

наявність державних програм підтримки цифрових стратегій і функціонування онлайн-платформ для розвитку цифрового сільського господарства;

– розвинене мережеве покриття, активне використання інтернету, мобільних пристроїв і соціальних мереж, сформовані цифрові компетентності, а також сприяння розвитку підприємницької та інноваційної культури в аграрному секторі (через бізнес-інкубатори, хакатони, освітні програми тощо) [8].

Цифрові процеси стимулюють впровадження сучасних технологій у всі напрями бізнес-діяльності. Завдяки використанню цифрових рішень підприємства агропромислового комплексу можуть отримати:

- переваги у взаємодії з постачальниками, підрядниками та кінцевими споживачами;
- можливість оперативного доступу до інформації щодо залучення кваліфікованих фахівців;
- умови для формування стратегічних партнерських відносин
- доступ до освітніх, фінансових та юридичних сервісів, спрямованих на підтримку їх розвитку.

Однак у процесі впровадження цифрових технологій у діяльність аграрних підприємств виникають певні труднощі. Серед основних проблем можна виокремити недостатнє інтернет-покриття, низький рівень володіння працівниками комп'ютерними програмами, а також відсутність єдиної онлайн-платформи, стандартів і технологічної сумісності для ефективного обміну даними. Усі ці чинники істотно обмежують можливості аграрних підприємств у використанні цифрових інструментів. Тому доцільно створити незалежну агроконсалтингову онлайн-платформу, яка забезпечувала б комплексну підтримку всіх учасників галузі [10].

Отже аграрні підприємства володіють усіма передумовами для впровадження сучасних технологій, спрямованих на підвищення ефективності їхньої діяльності. Розвиток інноваційного потенціалу забезпечує можливість якісного зберігання великих масивів даних, їх глибокого аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприятиме скороченню витрат, зростанню прибутковості та зміцненню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 100-106.
2. Гук О. В., Дейнека О.С., Лексін Р. І. Інноваційний потенціал як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 348-351.
3. Завдання і методичні рекомендації щодо виконання лабораторних робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Інформаційні управляючі системи» спеціальності 126 «Інформаційні системи та технології» з дисципліни «Теорія прийняття рішень» Полтава, 2021. 22 с.
4. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. За ред. В. В. Гурочкіна. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2015. № 5 (21). С. 51-57. <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf>.
5. Кватернюк А. О. (2022) Формування інноваційного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасної науки*, вип. 3(3), стор. 156-161.
6. Омельчак Г. В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. №2 (77). С. 113-118.
7. Про інноваційну діяльність. Закон України № 40-IV від 4.07.2002 Із змінами, внесеними згідно із Законами від 16.10.2012. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
8. Смарт-технології в агроменеджменті. АгроКебети: сайт. 2021. URL: <https://blog.agrokebety.com/smarttehnologii-v-agro-menedgmente-ua>.
9. Чіков, І. А. (2019) Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка*, вип. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.179>.
10. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3. С.123-128.

**Муштай В. А.,**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та логістики,  
Сумський національний аграрний університет

## **МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В УДОСКОНАЛЕННІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах сьогодення аграрні підприємства мають високий рівень витратності та низьку прибутковість операційної діяльності. Зазначена ситуація, в першу чергу обумовлена відсутністю результативного інструментарію стратегічного управління їх розвитком, що забезпечувало б конкурентоздатність суб'єктів аграрного бізнесу в процесі ринкової трансформації.

За ринкових умов, управління розвитком аграрного бізнесу в довгостроковій перспективі слід розглядати за один з ефективних засобів управління операційною та маркетинговою діяльностями в цілому, за застосування маркетингового інструментарію як системи стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств.

Маркетингово орієнтовані підприємства, розуміючи важливість окресленої проблеми, займаються пошуком з подальшим практичним використанням результативних інструментів з управління маркетинговою діяльністю, що сприятиме забезпеченню стійкості їх ринкових позицій та значущих конкурентних переваг бізнесу по відношенню до конкурентів. На нашу думку, вибір та практичне використання інструментів маркетингу у виробничо – комерційній діяльності, за інтеграції базових концепцій управління розвитком суб'єктів аграрного бізнесу, слід розглядати як першочергове завдання, виконання якого сприятиме вирішенню нагальних проблем з ефективного ведення аграрного бізнесу та досягненню визначеного рівня фінансової стійкості за умова турбулентного оточеного середовища.

Тому, забезпечення стійкого зростання в середньо- та довгостроковій перспективі аграрних підприємств вбачаємо в ефективному практичному застосуванні маркетингових інструментів в системі їх стратегічного управління власним розвитком.

За викладеним, вважаємо за доцільне управління стратегічним розвитком вітчизняних аграрних підприємств здійснювати за двома напрямками:

- запроваджувати, з подальшим практичним втіленням, низку засобів впливу у вигляді дій щодо організації і управління маркетинговою діяльністю, які спрямовуватимуться на досягнення ринкової стійкості суб'єкта. Задля цього доцільним є використання сукупності доступних для підприємства інструментів маркетингу при виконанні функцій планування, організації та контролю маркетингової діяльності. Такий підхід сприятиме ефективному управлінню факторами, що чинять безпосередній вплив на рівень ринкової стійкості аграрного підприємства [2, с.106];

- застосовувати маркетинговий інструментарій в спрямуванні на досягнення сталого становища підприємства на ринку [1, с.37]. Втілення запропонованого концептуального підходу в систему стратегічного управління аграрним підприємством дозволить результативно протистояти ідентифікованим загрозам оточуючого середовища, завдяки максимальному використанню можливостей складових маркетингового міксу в процесі задоволення потреб споживачів.

Досягнення належного рівня ринкової стійкості слід розглядати за важливу функцію системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств та одним з важливих компонентів прийняття управлінських рішень щодо здійснення їх операційно – маркетингової діяльності за концепцією їх стратегічного розвитку. За такої організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю, аграрні підприємства зможуть досягти такого рівня ринкової стійкості, який дозволить успішно витримувати всілякі ринкові виклики, вчасно адаптуватися до виявлених змін ринкового середовища задля досягнення спроможності результативного та динамічного господарювання в перспективі.

Виклики сьогодення змушують аграрні підприємства використовувати сучасні маркетингові інструменти впливу на цільову аудиторію задля забезпечення максимального рівня ринкової стійкості і більш гнучкого реагування на наявні та потенційні ризики середовища. Серед таких інструментів, найбільш вживаними є: соціальні мережі, e – mail розсилка, корпоративний сайт підприємства тощо.

Значущість цифрового маркетингу в процесі досягнення ринкової стійкості вбачаємо в здатності аграрного підприємства адаптуватися до сучасних ринкових тенденцій та застосовувати цифрові інструменти задля здійснення оптимально - результативного управління бізнес-процесами характерними для аграрної галузі. Такий підхід має реалізовуватися через

фактичну інтернет — присутність аграрних господарств в медійному просторі, ефективне використання соціальних медіа тощо.

В умовах сьогодення, соціальні мережі надають можливості швидко обмінюватися даними, пришвидшувати продажі виробленої продукції завдяки результативній взаємодії аграрних підприємств, їх споживачів та партнерів в процесі збуту сільськогосподарської продукції або надавати дієві рекламні повідомлення [3, с.114]. Підсилення онлайн присутності аграрних підприємств та використання ними цифрових каналів комунікації, дозволить аграріям збільшити свою видимість на ринках, розширити коло цільової аудиторії тощо. Крім цього, сучасні інструменти маркетингу дозволятимуть аграріям отримувати і аналізувати дані про клієнтів, що стане вкрай доречним у вдосконаленні наявних збутових стратегій та сприятиме підвищенню їх конкурентоздатності. За викладеним, вважаємо, що використання цифрових інструментів в організації маркетингової діяльності аграрних підприємств сприятиме їх стійкості на ринку, забезпечуватиме більш швидку адаптацію до змін навколишнього середовища та динамічний їх розвиток в аграрному бізнесі.

Важливим аспектом досягнення ринкової стійкості та подальшого забезпечення розвитку аграрних підприємств має стати й концептуальна організація їх діяльності за соціально – етичного спрямування.

До результативних маркетингових інструментів з впровадження концепції соціально - етичного маркетингу, які покликані забезпечувати динамічний розвиток аграрних підприємств в досяжному майбутньому, мають бути застосовані управлінські дії стратегічного характеру, що відобразатиметься в змісті товарної, цінової, збутової та комунікаційних стратегій підприємств та загальній стратегії їх розвитку в цілому.

Отже, ринкова стійкість та конкурентоспроможність аграрних підприємств має фундаментальне значення для їх стратегічного розвитку. Ефективне управління їх ринковою стійкістю має здійснюватися з урахуванням множини аспектів, а саме мінливості оточуючого та внутрішнього середовищ функціонування суб'єктів, виявлених ринкових тенденцій, традиційних та сучасних інструментів маркетингу в межах обраних маркетингових концепцій стратегічного управління розвитком підприємств.

### Список використаних джерел

1. Белова Т. Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 36–39. URL: <http://surl.li/jqamqf> (дата звернення: 10.12.2025).
2. Муштай В.А. Формування маркетингового підходу в управлінні аграрним підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №1(12). С. 103 -109. URL:[http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1\\_12\\_uk/20.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/20.pdf) (дата звернення: 07.12.2025).
3. Савицька Н.Л, Чміль Г.Л. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах діджиталізації маркетингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). 112–117. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/52> (дата звернення: 07.12.2025).

**Нечипоренко В.В.,**

к.с.-г. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики,  
Сумський національний аграрний університет

### **КОМПЛЕКСНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, БЕЗПЕЧНІСТЮ Й ЕКОЛОГІЧНІСТЮ МОЛОЧНОЇ СИРОВИНИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ВИРОБНИЦТВА**

Молочна сировина є стратегічно важливою для харчової промисловості, оскільки визначає харчову цінність, безпечність та конкурентоспроможність значної кількості молочних продуктів. У сучасних умовах зростання вимог з боку споживачів, посилення державного контролю та актуалізації екологічних стандартів особливого значення набуває комплексний підхід до управління якістю, безпечністю й екологічністю молока на всіх етапах його виробництва — від молочно-товарної ферми до переробного підприємства.

Якість молочної сировини є багатогранною економічною та технологічною категорією, що відображає сукупність фізико-хімічних, мікробіологічних і органолептичних показників, які визначають її придатність для переробки та споживання. До основних показників якості молока належать масова частка жиру і білка, кислотність, густина, вміст соматичних клітин і загальне бактеріальне обсіменіння [3].

Безпечність молочної сировини означає відсутність або допустимий рівень небезпечних чинників біологічного, хімічного та фізичного походження, які можуть становити загрозу для здоров'я людини. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження системи аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках (НАССР), що дозволяє ідентифікувати, оцінювати та запобігати ризикам на всіх етапах виробництва молока [1].

Комплексне управління якістю та безпекою передбачає поєднання організаційних, технологічних і контрольних заходів, спрямованих на стабільне виробництво молочної сировини, яка відповідає нормативним вимогам і очікуванням споживачів.

Екологічність молочної сировини характеризує ступінь мінімізації негативного впливу процесів її виробництва на навколишнє природне середовище та здоров'я людини. Вона охоплює раціональне використання природних ресурсів, зниження рівня забруднення ґрунтів, води й повітря, а також дотримання вимог добробуту тварин.

Основними екологічними аспектами виробництва молока є система годівлі тварин, використання ветеринарних препаратів і кормових добавок, управління відходами тваринництва, енерго- та ресурсоефективність виробничих процесів. Надмірне застосування антибіотиків і пестицидів, порушення правил утилізації гною та стічних вод можуть призводити до екологічних ризиків і зниження екологічної цінності молочної сировини [2].

Упровадження екологічно орієнтованих технологій, стандартів екологічного менеджменту (ISO 14001), а також принципів органічного виробництва сприяє формуванню екологічно безпечної та конкурентоспроможної молочної сировини [1].

У сучасних умовах ефективне забезпечення якості, безпеки й екологічності молочної сировини можливе лише за умови інтеграції відповідних систем управління. Інтегрована система поєднує вимоги стандартів управління якістю (ISO 9001), безпекою харчових продуктів (ISO 22000, НАССР) та екологічного менеджменту (ISO 14001) [3].

Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, знизити витрати на контроль і підвищити прозорість виробничих процесів. Важливою складовою інтегрованої системи є простежуваність молочної сировини, що забезпечує контроль походження молока, умов його виробництва та транспортування.

Крім того, комплексне управління передбачає постійне навчання працівників підприємства, удосконалення технологій утримання та доїння корів, впровадження сучасних методів лабораторного контролю якості та безпечності молока.

Для підвищення ефективності комплексного управління якістю, безпечністю та екологічністю молочної сировини доцільно здійснювати модернізацію матеріально-технічної бази молочно-товарних ферм; удосконалення системи ветеринарного контролю та біобезпеки; впровадження ресурсозберігаючих і екологічно чистих технологій; розвиток системи внутрішнього аудиту та моніторингу показників якості; стимулювання виробників до дотримання стандартів сталого розвитку.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості молочної сировини, зниженню екологічних ризиків і зміцненню довіри споживачів до молочної продукції.

Таким чином, комплексне управління якістю, безпечністю й екологічністю молочної сировини є важливою складовою сучасної системи аграрного виробництва. Інтеграція міжнародних стандартів управління, екологічно орієнтованих технологій і ефективних механізмів контролю забезпечує виробництво молочної сировини, що відповідає вимогам ринку та принципам сталого розвитку. Подальший розвиток комплексного підходу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності молочного сектору та забезпеченню високого рівня продовольчої безпеки.

### **Список використаних джерел**

1. Барилевич О. М. (2019). Управління якістю та безпечністю продукції на підприємствах молокопродуктового підкомплексу. *Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2019. № 10(1). С. 5-13.

2. Курепін В. М., Іваненко В. С. Механізм управління екологічною безпекою об'єктами господарювання на засадах маркетингу. *Обліково аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти: матеріали IV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Миколаїв, 20-21 листопада 2019р).* Миколаїв: МНАУ, 2019. С.169–172.  
[URL:http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6411](http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6411)

3. Русько Н.П. Обґрунтування системи моніторингу і управління якістю та безпечністю молока корів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. с.-г. наук: 06.02.04. Харків, 2024. 23 с

**Є. А. Ніколаєнко**

здобувач ступеню доктора

філософії зі спеціальності 051 Економіка

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

## **РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Розвиток українського бізнесу в період 2024–2025 років визначається безпрецедентною здатністю до адаптації в умовах системних воєнних ризиків. Макроекономічна ситуація продемонструвала ознаки стабілізації, попри значне руйнування енергетичної інфраструктури та логістичних ланцюжків. У першому півріччі 2024 року зростання реального внутрішнього валового продукту (ВВП) оцінюється на рівні  $4,1\% \pm 1\%$  порівняно з аналогічним періодом попереднього року.<sup>1</sup> Цей показник став результатом високої адаптивності підприємств до дефіциту електроенергії та активізації експортних можливостей через Український морський коридор. Незважаючи на сповільнення темпів зростання у червні 2024 року до  $1,1\%$  через відключення світла, загальна траєкторія залишається позитивною, а урядові прогнози передбачають річне зростання на рівні  $3,5\%$  [9].

Ключовим стабілізатором для національної економіки та бізнес-середовища виступає масштабна міжнародна фінансова допомога. Станом на грудень 2024 року Україна отримала понад 111,3 млрд доларів США грантової та кредитної підтримки, що становить близько 20% ВВП щороку. Така фінансова подушка дозволяє підтримувати макрофінансову стабільність, забезпечуючи ритмічність бюджетних видатків та прогнозованість валютного ринку. Прогнози на 2025 рік передбачають отримання 13,7 млрд доларів США від ЄС у межах програми Ukraine Facility, що разом із підтримкою від МВФ має повністю покрити дефіцит зовнішнього фінансування [2].

Індекс активності бізнесу (UBI), який інтегрує очікування власників та CEO підприємств мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), станом на березень 2025 року становить 38,6 пункту зі 100 [6]. Хоча це свідчить про обережний оптимізм та зростання порівняно з початком року (36,9 п. у січні), показник залишається нижчим за рівень травня 2024 року (43,7 п.), що вказує на наявність суттєвих бар'єрів для повноцінного відновлення [6]. Основним драйвером зростання індексу на початку 2025 року стало збільшення кількості замовлень від клієнтів, що свідчить про поступове відновлення внутрішнього попиту [6]. Структурний аналіз бізнес-середовища виявляє цікаві тенденції у

реєстрації нових суб'єктів господарювання. За перше півріччя 2025 року було зареєстровано понад 18,000 нових компаній, що відповідає показникам аналогічного періоду минулого року, але все ще на третину менше, ніж у довоєнний період. Близько третини нових бізнесів відкриваються у столиці, а лідерами серед регіонів залишаються Львівщина та Дніпропетровщина [5].

Важливою соціально-економічною рисою воєнного часу стало зростання жіночого підприємництва. У 2025 році жінки зареєстрували 61% усіх нових ФОП (83,7 тис.), тоді як чоловіки — лише 39% (53,8 тис.) [3]. Це є прямим наслідком мобілізаційних процесів та потреби жінок брати на себе економічну відповідальність за родини, а також результатом державних програм підтримки, орієнтованих на посилення ролі жінок у бізнесі.

Агропромисловий сектор залишається хребтом українського експорту, забезпечуючи майже 60% валютних надходжень від продажу товарів у 2024 році (24,7 млрд дол. США). Найбільшими статтями експорту є соняшникова олія (5,1 млрд дол. США), кукурудза (5,1 млрд дол. США) та пшениця (3,7 млрд дол. США). Відновлення роботи морських портів Одещини дозволило Україні повернутися до доексплуатаційних обсягів логістики: понад 95% пшениці та кукурудзи експортується саме морем [10].

Металургійна галузь також демонструє ознаки відновлення завдяки стабілізації морського коридору. Експорт залізної руди у 2024 році майже подвоївся порівняно з 2023 роком, досягнувши 40,4 млн тонн [10]. Основним драйвером зростання став попит з боку Китаю, що дозволило металургійним підприємствам, розташованим у відносному тилу, наростити обсяги виробництва.

Легка промисловість України у 2024–2025 роках демонструє суперечливу динаміку. З одного боку, обсяг реалізованої продукції за дев'ять місяців 2024 року зріс на 11% порівняно з 2023 роком, досягнувши 33,4 млрд грн [4]. Це зростання забезпечується переважно внутрішнім попитом, включаючи державні замовлення для потреб оборони. Структура галузі у 2024 році виглядала наступним чином: виробництво одягу становить 44%, текстильне виробництво — 26%, виробництво шкіри та взуття — 19%. З іншого боку, експортна активність сектору зазнає суттєвого тиску. Обсяг експорту товарів груп 61–64 (одяг, взуття) у 2024 році скоротився на 10,5% і склав 623,5 млн доларів США [4]. Особливо критичним є падіння в сегменті трикотажних виробів, де експорт практично нівелювався, тоді як імпорт зріс у кілька разів [7]. Це вказує на втрату конкурентоспроможності українських

виробників на зовнішніх ринках через високу собівартість виробництва, викликану витратами на генерацію електроенергії та дефіцитом робочої сили.

Зміна географії торговельних потоків призвела до бурхливого розвитку логістичної інфраструктури на західному кордоні. Оскільки сухопутні пункти пропуску стали критичними вузлами, бізнес почав інвестувати у створення мультимодальних терміналів або «сухих портів». Трансформація логістики супроводжується зростанням частки ЄС у структурі українського експорту до 59,5% у 2024 році порівняно з 39,3% у 2021 році. Це вимагає від бізнесу не лише нових шляхів, а й відповідності європейським стандартам сертифікації. Незважаючи на складнощі з нетарифними бар'єрами, українські виробники успішно освоюють ніші харчових продуктів (сири, мед, кондитерські вироби) та деревообробки на ринку ЄС [11].

Найгострішим викликом для бізнесу у 2025 році залишається дефіцит кадрів. Брак кваліфікованих працівників через мобілізацію та міграцію відчувають 47,6% підприємств ММСБ. Це змушує компанії інвестувати у автоматизацію процесів, перенавчання персоналу (особливо залучення жінок до традиційно чоловічих професій) та розвиток програм утримання кваліфікованих кадрів.

У цьому контексті особливої ваги набуває ветеранське підприємництво. Понад 60% ветеранів висловлюють бажання займатися власною справою замість повернення до найманої праці. Держава та міжнародні донори активно підтримують цей тренд. Український ветеранський фонд (УВФ) станом на осінь 2025 року підтримав уже понад 1,500 бізнесів ветеранів, шляхом надання грантової підтримки на розвиток бізнесу [1].

Незважаючи на величезні виклики - від фізичного руйнування активів до гострого дефіциту кадрів - український бізнес залишається життєздатним та готовим до масштабування після стабілізації безпекової ситуації. Ключовою умовою успіху на наступні роки буде здатність держави забезпечити прогнозованість регуляторного середовища та ефективний захист прав інвесторів у межах процесу відновлення.

### **Список використаних джерел**

1. Гранти 2025–2026: чому заявки з грантрайтерами, кав'ярнями та піцеріями провалюються. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yak-zdobuti-grant-na-veteranskij-biznes-poradi-uvf-or> (дата звернення: 15.12.2025).

2. Економічні підсумки 2024 року та завдання на 2025-й // Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/experts/ekonomichni-pidsumki-2024-roku-ta-zavdannya-na-2025-y-801447/> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Кількість випадків закриття бізнесів в Україні зросла на 44% у порівнянні з 2024 роком – Опендатабот. URL: <https://suspilne.media/1013007-kilkist-vipadkiv-zakritta-biznesiv-v-ukraini-zrosla-na-44-u-porivnanni-z-2024-rokom-opendatabot/> (дата звернення: 15.12.2025).
4. Лідери експорту товарів легкої промисловості у 2024 році. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/lidery-eksportu-tovariv-legkoyi-promyslovosti-u-2024-roczii/> (дата звернення: 15.12.2025).
5. Понад 18 тисяч нових компаній у 2025 році // Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/new-companies-2025> (дата звернення: 15.12.2025).
6. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. URL: <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (дата звернення: 15.12.2025).
7. Стан легкої промисловості в Україні: виклики та перспективи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-legkoyi-promislovosti-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi> (дата звернення: 15.12.2025).
8. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у березні 2025 року // Центр розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/analytics/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukrayini-rezultati-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku/> (дата звернення: 15.12.2025).
9. Українська економіка за перше півріччя зросла на 4,1% навіть попри негативні фактори. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=15c2c7e2-4b82-40a6-a638-e15da29bb47f&title=EkonomikaZroslaNa4-1> (дата звернення: 15.12.2025).
10. Ukraine's trade in 2024: restoration of logistical routes. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2025-01-17/ukraines-trade-2024-restoration-logistical-routes> (дата звернення: 15.12.2025).
11. From Logistics to Technology: How Ukraine Plans to Achieve a 50% Increase in Exports by 2030? URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/ukraine%E2%80%99s-national-export-strategy-by-2030> (дата звернення: 15.12.2025).

**Ніколайчук Л.Г.**

к.т.н., доцент кафедри управління  
повсякденною діяльністю військ та тилового забезпечення  
Національна академія сухопутних військ імені  
гетьмана Петра Сагайдачного  
м. Львів, Україна

## **ТОВАРОЗНАВЧІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФОРМОСТІЙКОСТІ ОДЯГОВИХ ТЕКСТИЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ І ОДЯГУ**

Формостійкість одягових текстильних матеріалів вважається однією із ключових характеристик їх якості, як і їх зносостійкість, гігієнічність і безпечність. Вона залежить від багатьох факторів. Відмітимо основні з них [1,2]:

- обґрунтований підбір волокнистого складу одягових тканих, нетканих і трикотажних полотен;
- цілеспрямований вибір окремих параметрів будови цих полотен (особливо виду переплетення, щільності та інших);
- використання тих способів основного, заключного та спеціального оброблення одягових текстильних матеріалів і одягу, які гарантують рівень їх формостійкості.

Проектуванням та виробництвом текстильних одягових матеріалів і виробів заданої формостійкості, а також дослідженням оптимальності структури їх асортименту та властивостей займаються фахівці різного профілю – технологи, матеріалознавці, дизайнери, стандартизатори окремих підгалузей легкої промисловості (особливо текстильної, швейної, трикотажної), а також товарознавці та маркетологи сфери торгівлі.

Проблема формування та оцінювання формостійкості одягових текстильних матеріалів і виробів складна та багатогранна. Вона об'єднує технологічні, хімічні, матеріалознавчі, товарознавчі та екологічні аспекти. Тут ми розглянемо тільки товарознавчі аспекти даної проблеми [3,4,5,6].

У роботі [3] сформульовані та обґрунтовані теоретико-методологічні засади формування та оцінювання формостійкості на прикладі одягових полотен із целюлозних волокон. Розкрита роль малозминальної та малоусадкової обробки цих тканин у зміні їх формостійкості та зносостійкості під дією світлопогоди, мокрих обробок та целюлозоруйнуючих мікроорганізмів. Обґрунтована доцільність розширення асортименту та

збільшення обсягів виробництва виробів із целюлозних волокон з обробкою "формовиріб".

Авторами роботи [4] узагальнено результати оцінки формостійкості, зносостійкості та гігієнічності одягових полотен, поверхнево модифікованих кремнійорганічними, фторорганічними та іншими типами обробних водовідштовхуючих препаратів. Вивчено залежність їх зминальності та усадковості (основні критерії оцінки формостійкості) від волокнистого та компонентного складу, особливостей будови (виду переплетення та щільності) та ін. Для одночасного надання заданої формостійкості, зносостійкості, гігієнічності та екологічної полотен одягового призначення вважається доцільним:

- для надання формостійкості, зносостійкості та гігієнічності цих тканин, гідрофобізувати їх відповідними видами силіконових обробних препаратів;

- встановлено, що основним резервом забезпечення довговічності виробів із названих тканин є підбір для їх фарбування більш світлостійких марок синтетичних барвників, які б гарантували раціональне використання потенційних ресурсів їх волокнистої основи та гідрофобними ефектами отриманими в результаті гідрорфобізації цих тканин.

В роботі [5] авторами дана оцінка вагомості (значимості) показників якості одягових полотен, гідрофобізованих різними типами кремнійорганічних, фторорганічних та інших обробних препаратів. Складено рангові ряди показників якості, які включають: стійкість гідрофобного ефекта до дії прання та кінцевого чищення, атмосферостійкість, незминальність, усадковість після прання, сумарний тепловий опір, стійкість тканин до стирання, стійкість пофарбувань до дії сухого та мокрого тертя. На основі аналізу показників бажаності окремих властивостей і комплексних показників якості досліджуваних полотен сформульовані та обґрунтовані напрямки подальшого вдосконалення їх асортименту та властивостей. Авторами роботи [6] досліджено формування формостійкості текстильних матеріалів різної будови та способів оброблення, способів виробництва та цільового призначення на формування рівня їх екологічної безпечності. Основна увага приділена розкриттю ролі формостійкості у формуванні зносостійкості, гігієнічності та екологічної безпечності нових груп і видів одягових текстильних матеріалів і виробів (екотекстилю, біотекстилю, нанотекстилю, елітного та медичного текстилю, а також текстильних матеріалів і виробів спеціального призначення).

### Список використаних джерел

1. Ніколайчук Л.Г. Інноваційні тенденції в розвитку текстильних матеріалів. *Сучасні технології промислового комплексу – 2024: матеріали VIII-ї міжнародної науково-практичної конференції* (Україна, м. Херсон, м. Хмельницький, 17-19 вересня 2024 року). Херсон – Хмельницький: ХНТУ, 2024. С. 105-106. 220 с.
2. Ніколайчук Лариса, Дурач Вадим. Управління безпечністю та якістю текстильних матеріалів військового призначення. *Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 20-21 березня 2023 року) ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С.592–594. 777 с.
3. Ніколайчук Л.Г. Сучасні дослідження матеріалів для виготовлення військової форми. *Актуальні проблеми теорії і практики експертизи товарів*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. 253 с. С. 200-203. 324 с.
4. Ніколайчук Л.Г. Перспективи використання нових матеріалів для військового спецодягу в Україні / Л.Г. Ніколайчук, І.С. Галик, Б.Д. Семак // *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва і технологій: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (2-3 червня 2021 р.) - Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. – Вип. 21. – 328 с. С. 206–207.
5. Martirosyan, I., Garbazhiy, K., Voitsekhivskiy, V., & Nikolaichuk, L. (2024). Research on the safety level of special-purpose knitwear products. *Commodity Bulletin*, 17(1), 146-153. doi: 10.62763/ef/1.2024.146.
6. Галик І.С. Проблеми формування та оцінювання екологічної безпечності текстилю: монографія / І.С. Галик, Б.Д. Семак /. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2014. – 488 с.

**Ніконенко О. В.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

**Тютюнник В. С.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

**Білокіз Є. В.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК СКЛАДОВА СТИМУЛЮВАННЯ В МОДУСІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Управління кадровим потенціалом підприємств агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища та посилених безпекових викликів дедалі більше розглядається як ключова складова стимулювання в модусі інноваційного менеджменту. Повномасштабна війна, зростання ризиків для безперервності виробничих процесів, дефіцит трудових ресурсів і міграція персоналу суттєво актуалізували роль людського капіталу як основного продуцента інновацій та носія організаційної стійкості. У цьому контексті наукові дослідження підкреслюють необхідність переосмислення підходів до управління персоналом із позицій адаптивності, резильєнтності та безпекової орієнтації, що безпосередньо впливає на інноваційний розвиток підприємств агропродовольчої сфери.

У працях вітчизняних науковців кадровий потенціал розглядається як системна категорія, що поєднує професійні компетентності, мотиваційні установки, інноваційну активність та здатність персоналу до самоменеджменту. Зокрема, Колот А. М. та Цимбалюк С. О. обґрунтовують, що розвиток самоменеджменту працівників є внутрішнім модусом стимулювання, який посилює їхню відповідальність за результати праці, сприяє генерації інноваційних рішень та підвищує ефективність управління змінами в умовах нестабільності [1]. Такий підхід є особливо релевантним для агропродовольчих підприємств, де управлінські рішення часто мають прийматися в умовах обмеженого часу та ресурсів.

Безпековий вимір управління кадровим потенціалом ґрунтовно розкрито у дослідженнях Воронько-Невідничої Т. В., яка доводить, що персонал виступає не лише ресурсом розвитку, а й елементом системи економічної безпеки підприємства [2]. Авторка наголошує, що в умовах криз і воєнних загроз саме стабільність кадрового складу, рівень кваліфікації та мотивації

працівників визначають здатність підприємства зберігати виробничий потенціал і забезпечувати інноваційну активність. Це зумовлює необхідність поєднання традиційних інструментів стимулювання з заходами соціального захисту, підтримки психологічної стійкості та створення безпечних умов праці.

Позиції вітчизняних науковців корелюють із висновками зарубіжних досліджень, у яких доведено стратегічний характер управління людським капіталом для інноваційного розвитку підприємств. Зокрема, Becker В. Е. та Huselid М. А. встановили прямий зв'язок між стратегічним управлінням персоналом, рівнем інноваційної активності та фінансовими результатами компаній, що підтверджує доцільність інтеграції кадрової політики в загальну інноваційну стратегію підприємства [3]. Концепція Nonaka І. та Takeuchi Н. доповнює ці підходи, акцентуючи увагу на персоналі як носії знань і ключовому чиннику формування інноваційного середовища, що є особливо важливим у динамічному бізнес-середовищі [4].

У контексті агропродовольчої сфери та безпекових викликів Зось-Кіур М. В. обґрунтовує доцільність поєднання інноваційного менеджменту з управлінням кадровим потенціалом і системою стимулювання, орієнтованою на розвиток компетентностей, залученість персоналу та підтримку інноваційної культури [5]. Автор підкреслює, що саме інтегрований підхід до управління персоналом дозволяє підприємствам агропродовольчої сфери забезпечити стійкість до зовнішніх загроз, підвищити адаптивність і сформувати передумови для сталого розвитку в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Таким чином, узагальнення наукових підходів свідчить, що управління кадровим потенціалом як складова стимулювання в модусі інноваційного менеджменту має розглядатися як стратегічний інструмент забезпечення інноваційної активності, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища та безпекових викликів.

### **Список використаних джерел**

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2020. 404 с.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Кадровий потенціал підприємства в системі економічної безпеки. Полтава: ПДАУ, 2021. 256 с.

3. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*. 1998. Vol. 37(1). P. 7–29.

4. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.

5. Зось-Кіор М. В., Мірошніченко О. О. Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 3–10.

**Орехова А.І.,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет

## **ВПЛИВ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Корпоративна культура є складним, багатовимірним явищем, що охоплює систему спільних цінностей, норм, переконань, поведінкових патернів та артефактів, які характеризують функціонування організації та відрізняють її від інших. Вона виступає потужним регулятором внутрішньоорганізаційної взаємодії, визначаючи ефективність адаптації до зовнішнього середовища та інтеграції внутрішніх процесів. Серед численних факторів, що формують та трансформують корпоративну культуру, лідерство посідає центральне місце. Лідер, через свої дії, рішення, спілкування та моделювання поведінки, є головним архітектором організаційного клімату та культурних орієнтирів.

Підприємницька корпоративна культура, у свою чергу, характеризується такими ключовими рисами, як інноваційність, проактивність, готовність до ризику, автономія, конкурентна агресивність, орієнтація на можливості та гнучкість. Це культура, яка заохочує експерименти, навчання на помилках, швидке прийняття рішень та постійний пошук нових шляхів створення цінності. Формування такої культури вимагає від лідера не просто управління, а свідомого культивування певних установок та поведінкових патернів.

Виходячи з цих міркувань, ми можемо припустити, що не кожен стиль лідерства є однаково ефективним для формування підприємницької культури.

Деякі стилі можуть сприяти її розвитку, тоді як інші – гальмувати, або навіть нівелювати підприємницький дух в організації.

Так, серед різних стилів лідерства, трансформаційне лідерство є одним з найбільш досліджених та визнаних у контексті формування інноваційних та динамічних організаційних культур. Трансформаційний лідер мотивує послідовників виходити за межі їхніх власних інтересів заради блага організації, надихаючи їх на високі досягнення, змінюючи їхні цінності та переконання. Це досягається за допомогою чотирьох ключових компонентів:

1. ідеалізований вплив - лідер виступає як рольова модель, що викликає повагу, довіру та захоплення. Послідовники ідентифікують себе з лідером і прагнуть наслідувати його. У контексті підприємницької культури, це означає, що лідер сам демонструє проактивність, сміливість, інноваційність та готовність до ризику;

2. надихаюча мотивація - лідер артикулює переконливе та привабливе бачення майбутнього, яке викликає ентузіазм та командний дух. Він встановлює високі очікування та комунікує віру в здатність команди досягти надзвичайних результатів. Для підприємницької культури це критично важливо, оскільки створює спільне розуміння можливостей та амбітних цілей;

3. інтелектуальна стимуляція - лідер заохочує послідовників мислити критично, ставити під сумнів статус-кво, пропонувати нові ідеї та вирішувати проблеми креативними способами. Він підтримує експерименти та толерує помилки як частину процесу навчання. Цей компонент є безпосередньою рушійною силою інноваційності та проактивності підприємницької культури;

4. індивідуалізоване ставлення - лідер приділяє увагу індивідуальним потребам кожного послідовника, виступаючи наставником, коучем та наставником. Він допомагає розвивати їхній потенціал, надає можливості для зростання та визнає їхні унікальні внески. Це сприяє розвитку автономії та ініціативи, що є характерними рисами підприємницької поведінки.

Трансформаційне лідерство позитивно корелює з організаційними інноваціями, організаційним навчанням та готовністю до змін. Ці фактори є невід'ємними компонентами підприємницької корпоративної культури. Лідер, який ефективно застосовує трансформаційний підхід, створює середовище, де співробітники почуваються уповноваженими, мотивованими та здатними до втілення нових ідей, що є фундаментом для розвитку підприємницького духу.

На протипагу трансформаційному, транзакційне лідерство базується на обміні – лідер надає винагороди за досягнення цілей та покарання за їх недосягнення. Його основними компонентами є:

- умовна винагорода - лідер чітко визначає очікування та винагороджує за їх виконання, що може бути ефективним для досягнення конкретних, визначених цілей;
- управління за винятком - лідер втручається лише тоді, коли виникають проблеми або стандарти не дотримуються.

Хоча транзакційне лідерство може бути ефективним для підтримки стабільності, передбачуваності та операційної ефективності в усталених організаціях, його вплив на формування підприємницької культури є більш проблематичним. Обмеження транзакційного лідерства полягає у наступному: цей стиль заохочує дотримання встановлених процедур і правил, а не пошук нових рішень чи експериментів; відсутність стимуляції до інновацій; детальний контроль та реагування лише на відхилення можуть обмежувати ініціативу та автономію, що є критичними для розвитку підприємницького мислення; несприйняття помилок.

Таким чином, транзакційне лідерство, хоч і має свою цінність у певних контекстах, навряд чи може бути основним драйвером формування підприємницької культури. Воно може створювати структуру та дисципліну, але рідко надихає на ті креативні прориви та ризики, які є серцевиною підприємницької поведінки.

Автократичне лідерство характеризується централізацією влади та прийняття рішень у руках лідера. Лідер диктує завдання, методи їх виконання, не заохочує ініціативу та незалежне мислення. У короткостроковій перспективі, особливо в кризових ситуаціях або при необхідності швидкого виконання чітко визначених завдань, автократичний підхід може бути ефективним. Однак, для формування підприємницької культури, він є контрпродуктивним.

Демократичне лідерство, навпаки, передбачає залучення співробітників до процесу прийняття рішень, заохочення їхньої участі, ініціативи та обміну ідеями. Лідер виступає фасилітатором, що створює умови для спільного обговорення та пошуку найкращих рішень. Цей стиль значно більше відповідає потребам підприємницької культури, проте, варто зазначити, що чисте демократичне лідерство може бути не завжди ефективним у швидкозмінних умовах, де потрібні миттєві рішення. У таких випадках іноді

необхідним є комбінування елементів, що дозволяє швидко реагувати на виклики, зберігаючи при цьому дух співпраці та ініціативи.

Окремої уваги заслуговує коучингове лідерство, яке є симбіозом трансформаційних елементів та індивідуалізованого підходу. Коучинговий лідер фокусується на розвитку потенціалу своїх послідовників, допомагаючи їм виявляти власні сильні сторони, встановлювати цілі та розробляти стратегії для їх досягнення. Цей стиль є надзвичайно ефективним для формування підприємницької культури оскільки коучинг допомагає співробітникам усвідомити свої можливості та взяти на себе відповідальність за власне професійне зростання; лідер не надає готові рішення, а ставить запитання, які спонукають послідовників до самостійного пошуку та експериментів. Це прямий шлях до розвитку підприємницького мислення, заснованого на пробах і помилках. Саме коучинговий підхід дозволяє лідеру виступати не просто як керівник, а як каталізатор змін, що сприяє індивідуальному та колективному розвитку підприємницьких компетенцій в організації.

Таким чином, трансформаційне лідерство є найбільш сприятливим для розвитку підприємницької культури, оскільки воно цілеспрямовано стимулює інновації, проактивність, інтелектуальну стимуляцію та індивідуальний розвиток. Транзакційне лідерство, хоч і забезпечує стабільність, має обмежені можливості для культивування підприємницького духу через фокус на дотриманні правил та відсутність стимуляції до інновацій. Авторитарне лідерство є прямим антагоністом підприємницької культури, пригнічуючи ініціативу, креативність та автономію. Демократичне лідерство значно сприяє підприємницькій культурі, заохочуючи участь та ініціативу, проте вимагає певного балансу для ефективного прийняття рішень. Коучингове лідерство є потужним інструментом для індивідуального розвитку підприємницьких компетенцій, доповнюючи трансформаційний підхід.

Виходячи з вищезазначеного, формування підприємницької корпоративної культури є складним і тривалим процесом, що вимагає послідовних зусиль та свідомого вибору лідерського стилю. Однак інвестиції в цей напрямок окупаються підвищенням інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості організації в умовах постійних змін.

**Орехова А.І.,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасний світ характеризується постійно зростаючою складністю, мінливістю та динамічністю, що ставить перед суб'єктами господарювання нові виклики. Поняття «невизначеність» стає наріжним каменем аналізу економічних та соціальних процесів, особливо у контексті підприємницької діяльності. Невизначеність у широкому розумінні — це стан, за якого інформація про майбутні події або результати є неповною, неточною або відсутньою, що унеможливорює точне прогнозування та ухвалення оптимальних рішень.

У контексті підприємництва невизначеність можна класифікувати за кількома критеріями. По-перше, за джерелом походження: зовнішня (макроекономічні зміни, політичні кризи, технологічні прориви, пандемії) та внутрішня (зміни у внутрішньому середовищі компанії, наприклад, плинність кадрів, невизначеність щодо ефективності інноваційних проектів). По-друге, за ступенем передбачуваності: від ризику (коли ймовірності подій відомі) до радикальної невизначеності (коли неможливо визначити навіть імовірні сценарії). По-третє, за сферою прояву: ринкова (нестабільність попиту, конкуренція), технологічна (швидкість зміни технологій), фінансова (коливання валютних курсів, доступність капіталу), правова (зміни законодавства).

В умовах невизначеності традиційні методи планування та управління стають недостатніми або неефективними. Підприємець стикається з необхідністю діяти в умовах, коли минулий досвід не завжди є релевантним, а майбутнє приховує як загрози, так і потенційні можливості. Саме в такі періоди проявляється справжня сутність підприємництва - здатність виявляти та реалізовувати можливості там, де інші бачать лише хаос і ризики. Це вимагає не лише економічної обізнаності, а й особливого комплексу організаційних та психологічних якостей.

Психологічні характеристики особистості підприємця відіграють ключову роль у його здатності ефективно функціонувати та досягати успіху в

умовах невизначеності. Якщо у стабільних умовах певні риси можуть бути бажаними, то в кризових вони стають критично важливими, а саме:

– стійкість до стресу та психологічна гнучкість - невизначеність нерозривно пов'язана зі стресом. Підприємці, які здатні зберігати спокій, приймати раціональні рішення та адаптуватися до швидкозмінних обставин, мають значну перевагу. Психологічна гнучкість дозволяє швидко переосмислювати ситуацію, змінювати стратегії та не зациклюватися на невдачах;

– толерантність до ризику та амбівалентності - підприємництво за своєю суттю є діяльністю, пов'язаною з ризиком. Однак в умовах невизначеності рівень ризику зростає експоненційно, а його характер стає менш передбачуваним. Успішний підприємець не боїться ризику, а вмiє його оцінювати, диверсифікувати та управляти ним. Толерантність до амбівалентності означає здатність існувати в умовах суперечливої інформації, без потреби негайно приймати «чорно-білі» рішення;

– самоефективність та локус контролю - високий рівень самоефективності (віра у власну здатність досягати цілей) є потужним мотиватором. В умовах невизначеності, коли зовнішні фактори можуть здаватися непереборними, внутрішній локус контролю (переконання, що результати залежать від власних дій, а не від зовнішніх обставин) є критично важливим для збереження ініціативи та проактивності;

– креативність та інноваційність - криза часто є каталізатором для інновацій. Підприємці, що володіють креативним мисленням, здатні бачити нові можливості, створювати унікальні рішення та перетворювати проблеми на нові продукти або послуги;

– наполегливість та стійкість - шлях підприємця в умовах невизначеності сповнений перешкод і невдач. Наполегливість, здатність відновлюватися після поразок та продовжувати рух до мети, є фундаментальними для виживання та розвитку бізнесу;

– орієнтація на можливості, а не на загрози - це психологічне налаштування, за якого фокус уваги зміщується з потенційних проблем на потенційні вигоди та нові ринкові ніші, що виникають внаслідок змін;

– соціальний інтелект та емпатія - у кризові часи важливо не лише управляти бізнесом, а й людьми. Здатність розуміти емоції та мотиви партнерів, клієнтів, співробітників, вибудовувати довіру та ефективну комунікацію стає вирішальною для збереження команди та клієнтської бази.

Ці психологічні детермінанти формують так звану «психологію виживання та розвитку» підприємця, дозволяючи йому не тільки адаптуватися до змін, але й активно їх формувати.

Окрім індивідуальних психологічних якостей, ефективна підприємницька діяльність в умовах невизначеності значною мірою залежить від організаційних факторів. Сама структура, культура та процеси в компанії можуть або сприяти, або перешкоджати прояву підприємницького духу.

Так, традиційні ієрархічні структури з жорсткими правилами повільно реагують на зміни. В умовах невизначеності перевагу отримують плоскі, мережеві, проектно-орієнтовані або матричні структури, що дозволяють швидко перегруповувати ресурси та команди відповідно до нових викликів. Здатність до швидкої реконфігурації бізнес-процесів є критичною.

Культура, що заохочує експерименти, дозволяє приймати помилки як досвід і підтримує ініціативу «знизу», є сприятливим ґрунтом для підприємницької активності. Важливо, щоб співробітники не боялися висувати нові ідеї та брати на себе відповідальність.

В умовах нестабільності швидкий доступ до актуальної інформації та її ефективне поширення є життєво важливим. Відкриті канали комунікації (як вертикальні, так і горизонтальні) дозволяють оперативно реагувати на зміни, обмінюватися знаннями та координувати дії.

Керівники, здатні надихати, чітко артикулювати візію майбутнього навіть в умовах турбулентності, делегувати повноваження та підтримувати автономію команд, є ключовим організаційним активом. Їхня здатність «проводити» організацію крізь невизначеність, не втрачаючи фокусу на довгострокових цілях, є незамінною.

Постійне навчання, перекваліфікація, розвиток нових компетенцій (як технічних, так і «м'яких» навичок, таких як адаптивність, креативність) є не просто бажаним, а необхідним для підтримки конкурентоспроможності.

В умовах невизначеності рідко яка компанія може вижити самотійно. Створення стратегічних альянсів, партнерство з іншими підприємствами, науковими установами, громадськими організаціями дозволяє розділити ризики, отримати доступ до нових ресурсів та компетенцій, розширити ринки.

Мотивація співробітників має бути пов'язана не тільки з досягненням планових показників, а й з ініціативністю, проактивністю, здатністю вирішувати нестандартні завдання та адаптуватися до змін. Визнання та заохочення підприємницького підходу на всіх рівнях організації є критично важливим.

Таким чином, організаційні детермінанти створюють той каркас, ту екосистему, в межах якої індивідуальні психологічні якості підприємця можуть максимально розкритися та принести результат. Без відповідної організаційної підтримки навіть найталановитіший підприємець зіткнеться зі значними труднощами.

Організаційні та психологічні детермінанти підприємницької активності в умовах невизначеності не існують ізольовано, а перебувають у тісній взаємодії, утворюючи складну динамічну систему. Ця взаємодія є синергетичною: сприятлива організаційна культура підсилює прояв позитивних психологічних якостей підприємця, а сильна особистість, у свою чергу, може ініціювати зміни в організаційному середовищі. Наприклад, психологічна гнучкість окремого підприємця знаходить своє повне вираження лише в організації, яка має гнучку структуру та адаптивні процеси. Толерантність до ризику керівника буде підкріплена організаційною культурою, що заохочує експерименти та не карає за помилки. Самоефективність співробітників зростає, коли організація надає їм автономію та ефективні канали для комунікації та навчання. З іншого боку, відсутність певних психологічних якостей у ключових фігур може нівелювати переваги навіть найкращої організаційної структури. Адаптивна організація вимагає лідерів, які здатні мислити стратегічно в умовах турбулентності, надихати команди та керувати змінами, що є, перш за все, психологічною характеристикою.

Отже, успішна підприємницька активність в умовах невизначеності є результатом складного динамічного балансу та взаємопідсилення індивідуальних психологічних якостей підприємців та відповідних організаційних умов. Створення такого синергетичного середовища є ключовим завданням для будь-якої організації, яка прагне не просто вижити, а й процвітати в сучасному турбулентному світі.

**Орехова А.І.,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет

## **УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МОДУЛІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПРОГРАМИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ОСВІТИ**

Сучасний світ характеризується стрімкими змінами, що вимагають від особистості не лише глибоких знань, але й здатності до критичного мислення, самостійного прийняття рішень, ініціативності та адаптивності. У цьому контексті громадянська освіта та підприємництво, традиційно розглядалися як відносно автономні сфери, які все більше демонструють потенціал до синергетичної взаємодії. Громадянська освіта, зосереджена на формуванні активного, відповідального громадянина, здатного до участі у житті суспільства, має на меті розвиток таких якостей, як соціальна відповідальність, правова свідомість, толерантність та повага до прав людини. Підприємництво, у свою чергу, виховує ініціативність, креативність, здатність до ризику, фінансову грамотність та вміння перетворювати ідеї на реальні проекти.

На перший погляд, ці дві сфери можуть здаватися віддаленими. Проте, глибинний аналіз виявляє численні точки дотику та взаємопідсилення. Активний громадянин у сучасному демократичному суспільстві не може бути пасивним спостерігачем економічних процесів. Він повинен розуміти принципи функціонування ринку, вміти захищати свої права як споживача та працівника, а також мати здатність генерувати ідеї, які можуть покращити якість життя своєї громади. Підприємницька компетентність стає невід'ємною частиною громадянської активності, оскільки дозволяє не тільки критично оцінювати існуючі проблеми, але й пропонувати інноваційні, дієві шляхи їх вирішення, часто через створення соціальних підприємств, громадських ініціатив або розвиток місцевої економіки.

Інтеграція модулів з підприємництва у програми громадянської освіти здобувачів освіти базується на усвідомленні того, що підприємницька діяльність, особливо соціально орієнтована, є потужним інструментом для досягнення цілей сталого розвитку та розбудови сильного громадянського суспільства. Вона сприяє не лише особистісному зростанню та економічній самостійності, а й формуванню цінностей, що лежать в основі громадянської активності: відповідальність, співпраця, інноваційність у вирішенні

соціальних проблем, здатність брати на себе лідерство та впливати на зміни. Таким чином, концептуальні засади підприємництва та громадянської освіти полягають у створенні цілісної освітньої парадигми, яка готує молодого громадянина не лише до участі в політичному житті, але й до активної, відповідальної та інноваційної економічної діяльності, що служить інтересам суспільства.

На нормативно-правовому рівні спостерігається усвідомлення важливості розвитку підприємницької компетентності та її взаємозв'язку з громадянською освітою. Стратегії розвитку освіти, концепції нової української школи, а також державні стандарти освіти різних рівнів містять посилення на необхідність формування підприємницької та громадянської компетентностей як наскрізних. Це створює законодавче підґрунтя для інтеграції, проте конкретні механізми та їх реалізація часто залишаються на рівні рекомендацій.

На практичному рівні, елементи підприємницької освіти можуть бути інтегровані в курси громадянської освіти, правознавства, економіки, історії, а також у виховну роботу. Окремі заклади освіти впроваджують окремі курси, присвячені основам підприємництва, фінансової грамотності або соціальному підприємництву, які можуть розглядатися як доповнення до громадянської освіти, оскільки формують активну, дієву позицію.

Найбільш динамічною сферою інтеграції є позанавчальна діяльність: соціальні проекти, конкурси стартапів, молодіжні обміни та ін. Ці формати дозволяють здобувачам освіти не лише отримати теоретичні знання, а й набути практичного досвіду планування, реалізації та управління проектами, що є важливим як для підприємництва, так і для громадянської активності.

Значну роль у впровадженні підприємницьких модулів відіграють громадські організації та міжнародні проекти, які розробляють методичні матеріали, тренінги та програми для здобувачів освіти та викладачів, часто з акцентом на соціальне підприємництво та розвиток лідерських якостей.

Незважаючи на позитивні тенденції, існують і значні виклики. По-перше, це відсутність системності та єдиного підходу. Імплементация часто залежить від ініціативи окремих викладачів чи адміністрацій закладів освіти. По-друге, недостатня методична підтримка та брак якісних, адаптованих до українського контексту навчальних матеріалів. По-третє, неготовність значної частини викладачів до викладання підприємницьких модулів через брак власного досвіду та відповідної підготовки. По-четверте, обмеженість фінансових та матеріально-технічних ресурсів, що перешкоджає реалізації

амбітних проєктів та забезпеченню практичної складової навчання. По-п'яте, складність у вимірюванні ефективності таких інтегрованих програм та відсутність чітких індикаторів успішності.

Таким чином, хоча Україна зробила певні кроки у напрямку інтеграції підприємницьких модулів у громадянську освіту, існує нагальна потреба у розробці та впровадженні ефективних управлінських механізмів, які б забезпечили системність, якість та сталість цього процесу.

Ефективна імплементація модулів з підприємництва у програми громадянської освіти вимагає системного управлінського підходу. Розглянемо ключові моделі управлінської діяльності, що можуть бути адаптовані та застосовані у вітчизняній освітній практиці:

– модель «Зверху-вниз» - модель передбачає централізоване впровадження змін. Ініціатива та основні рішення виходять від Міністерства освіти і науки, обласних управлінь освіти або адміністрації закладу освіти;

– модель «Знизу-вгору» - модель орієнтована на ініціативу та активність окремих викладачів, методичних об'єднань, адміністрації закладів освіти;

– модель «Партнерства та взаємодії» - модель поєднує елементи «зверху-вниз» і «знизу-вгору», акцентуючи на співпраці між різними рівнями управління та зацікавленими сторонами;

– модель «Проектного менеджменту» - модель розглядає впровадження кожного модуля з підприємництва як окремий проєкт з чітко визначеними цілями, термінами, бюджетом та відповідальними особами.

Вибір оптимальної моделі управлінської діяльності залежить від контексту, масштабу інтеграції, наявних ресурсів та рівня готовності всіх учасників освітнього процесу. Найбільш ефективною для сучасної української освіти видається модель партнерства та взаємодії, яка дозволяє поєднати стратегічне бачення з локальною ініціативою та сприяє сталому розвитку.

Ефективна імплементація модулів з підприємництва у програми громадянської освіти вимагає застосування комплексу управлінських механізмів, які забезпечуватимуть координацію, підтримку, контроль та розвиток шляхом формування відповідного нормативно-правового забезпечення, кадрового забезпечення та його професійний розвиток, навчально-методичного та ресурсного забезпечення, моніторинг та оцінювання. Застосування цих управлінських механізмів у комплексі та з урахуванням специфіки освітнього середовища дозволить забезпечити сталу

та ефективну інтеграцію модулів з підприємництва у програми громадянської освіти, готуючи молодь до викликів сучасного світу.

Впровадження будь-яких інновацій в освіті супроводжується певними ризиками та викликами, і інтеграція підприємницьких модулів у громадянську освіту не є винятком. Ефективне управління ризиками та викликами є невід'ємною частиною управлінського циклу. Воно дозволяє не тільки уникнути негативних наслідків, але й перетворити потенційні проблеми на точки росту та розвитку, забезпечуючи сталість та успішність імплементації модулів з підприємництва у програми громадянської освіти.

Таким чином, громадянська освіта та підприємництво є взаємодоповнюючими сферами. Їх інтеграція формує нову освітню парадигму, де громадянська компетентність (відповідальність, правосвідомість) підсилюється підприємницькою (ініціативність, економічна грамотність, інноваційність). Результатом такої синергії є формування активного суб'єкта громадянського суспільства, здатного не лише критично оцінювати соціально-економічні процеси, а й продукувати дієві рішення для сталого розвитку громади. Інтеграція підприємницьких модулів у громадянську освіту є стратегічно необхідним кроком для модернізації української освітньої системи, що вимагає консолідації зусиль усіх стейкхолдерів та застосування адаптивних управлінських підходів.

**Петренко О.І.,**

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

Сумський національний аграрний університет

**Лищенко М.О.,**

д.е.н., проф. кафедри маркетингу та логістики,

проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи

## **ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингову стратегію підприємства є одним із ключових напрямів трансформації сучасних бізнес-моделей. У глобальних умовах посилення екологічних викликів, соціальної нерівності та відповідальності бізнесу перед суспільством маркетинг перестає бути інструментом суто комерційного впливу. Натомість він перетворюється

на стратегічний механізм формування цінностей, що відповідають концепції сталого розвитку, визначеної ООН. Така інтеграція забезпечує підприємству не лише економічні вигоди, але й підвищення репутаційного капіталу, посилення конкурентних позицій та зміцнення довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на збалансованості трьох ключових компонентів: економічного, соціального та екологічного. Маркетингова стратегія, інтегрована з цими принципами, повинна одночасно забезпечувати економічну ефективність, мінімізувати негативний вплив на довкілля та сприяти соціальному добробуту. У цьому контексті підприємства мають переглядати традиційні підходи до формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, адаптуючи їх до вимог сталого розвитку.

Одним із ключових напрямів інтеграції сталого розвитку в маркетингову стратегію є розвиток екологічно орієнтованої товарної політики. Підприємства дедалі частіше впроваджують «зелені інновації»: використовують екологічні матеріали, енергоощадні технології, принципи циркулярної економіки, створюють продукти з мінімальним екологічним слідом. Така політика підсилює ринкову цінність товарів, підвищує їх конкурентоспроможність та формує у споживачів переконання щодо відповідальності бренду.

Цінова політика в умовах сталого розвитку також зазнає трансформацій. Вона передбачає встановлення цін, що враховують реальну вартість продукту з огляду на його вплив на довкілля та соціальну сферу. Зростає значення концепції «цінності для споживача», коли покупець готовий сплачувати більше за екологічно безпечні, етичні й соціально відповідальні продукти. Таким чином, підприємства можуть диверсифікувати цінові стратегії, орієнтуючись на сегменти, які підтримують екологічно відповідальне споживання.

Збутова діяльність також відіграє важливу роль у реалізації принципів сталого розвитку. Удосконалення логістичних процесів, оптимізація транспортних маршрутів, використання енергоефективного транспорту, впровадження багаторазової або біорозкладної упаковки сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля. Крім того, підприємства активно впроваджують цифрові канали збуту, що дозволяє скорочувати фізичні витрати ресурсів і підсилювати екологічну відповідальність організації.

Таблиця 1 - Інтеграція принципів сталого розвитку у складові маркетингової стратегії підприємства

Складова маркетингової стратегії	Зміст інтеграції принципів сталого розвитку	Очікувані результати для підприємства
Товарна політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання екологічних матеріалів;</li> <li>– Впровадження енергоощадних технологій;</li> <li>– Скорочення відходів виробництва;</li> <li>– Розроблення «зелених» продуктів;</li> <li>– Перехід до циркулярної економіки (повторне використання ресурсів).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення конкурентоспроможності;</li> <li>– Формування позитивного іміджу;</li> <li>– Зростання лояльності споживачів;</li> <li>– Зменшення екологічних ризиків.</li> </ul>
Цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Врахування екологічної цінності продукту;</li> <li>– Формування цін на основі концепції «цінності для споживача»;</li> <li>– Диференційоване ціноутворення для «зелених» продуктів;</li> <li>– Стимулювання екологічно відповідального споживання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість встановлення преміальних цін;</li> <li>– Розширення сегменту екосвідомих споживачів;</li> <li>– Зростання прибутковості у довгостроковій перспективі.</li> </ul>
Збутова політика (логістика)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимізація транспортних маршрутів;</li> <li>– Використання енергоефективного транспорту;</li> <li>– Мінімізація використання пакувальних матеріалів;</li> <li>– Впровадження цифрових каналів збуту;</li> <li>– Перехід до екологічної логістики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження витрат ресурсів;</li> <li>– Скорочення викидів CO<sub>2</sub>;</li> <li>– Підвищення ефективності логістичних процесів;</li> <li>– Зміцнення відповідального іміджу компанії.</li> </ul>
Комунікаційна політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження концепції «зеленого маркетингу»;</li> <li>– Прозорість у поданні інформації;</li> <li>– Поширення інформації про екологічні ініціативи;</li> <li>– Формування екологічної свідомості споживачів;</li> <li>– Уникнення «екологічного грінвошингу».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення довіри до бренду;</li> <li>– Зростання ринкової цінності підприємства;</li> <li>– Створення стійких відносин зі споживачами та стейкхолдерами.</li> </ul>
Управління маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реалізація ESG-підходів;</li> <li>– Формування системи моніторингу сталого розвитку;</li> <li>– Розробка нефінансової звітності;</li> <li>– Взаємодія зі стейкхолдерами;</li> <li>– Інтеграція сталого розвитку у корпоративну стратегію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення інвестиційної привабливості;</li> <li>– Оптимізація управлінських рішень;</li> <li>– Підсилення стратегічної стійкості підприємства;</li> <li>– Формування довгострокової конкурентної переваги</li> </ul>

Комунікаційна політика підприємства, інтегрована зі сталим розвитком, орієнтована на формування екологічної свідомості споживачів та зміцнення довіри до бренду через прозорість і соціальну відповідальність. Етичні комунікації передбачають правдивість, уникнення маніпуляцій, відповідність заявлених екологічних характеристик реальному впливу продукту. У цьому контексті набуває особливого значення «зелений маркетинг», який формує не лише інформацію про екологічні властивості продукції, а й позиціонує підприємство як відповідального учасника суспільного розвитку.

Інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингову стратегію підприємства потребує належної системи управління. Підприємство повинно формувати відповідну структуру управління, визначати стратегічні цілі сталого розвитку, проводити регулярний моніторинг результатів та оцінювати ефективність реалізованих заходів. У цьому процесі суттєву роль відіграють нефінансові звіти, зокрема ESG-звітність (екологічні, соціальні та управлінські показники), що дозволяє оцінити вплив підприємства на навколишнє середовище і суспільство та забезпечити прозорість його діяльності.

Особливої уваги заслуговує взаємодія підприємства зі стейкхолдерами. Формування довгострокових партнерських відносин, участь у соціальних проєктах, підтримка місцевих громад та залучення споживачів до екологічних ініціатив сприяють підвищенню довіри до бренду та формуванню спільної цінності. У результаті підприємство отримує можливість зміцнити свою репутацію, розширити ринкові позиції та підвищити конкурентоспроможність.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингову стратегію підприємства є системним процесом, який вимагає трансформації всіх складових маркетингової діяльності - від розробки продуктів до комунікацій із ринком. Така інтеграція сприяє підвищенню ефективності господарювання, мінімізації екологічних ризиків, формуванню соціально відповідального іміджу та забезпеченню довгострокової конкурентної переваги підприємства. У сучасних умовах сталий маркетинг стає не лише трендом, а необхідною умовою розвитку, що відповідає глобальним викликам і очікуванням суспільства.

### Список використаних джерел

1. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 245 с
2. Лищенко М.О., Жук Р.І., Петренко О.І. Управління маркетингово-збутовою та логістичною концепцією і впровадження її в бізнес-стратегію суб'єкта аграрного підприємництва. *Вісник СНАУ. Серія Економіка і менеджмент.* 2025. № 1 (101). С. 49-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.9>
3. Макаренко Н.О., Скляренко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. № 5 (16). С. 152–158.

**Петренко Т.С.**

здобувачка вищої освіти СВО Бакалавр  
спеціальність 051 Економіка

Науковий керівник **Михайлова О.С.**

к.е.н. доцент, доцент кафедри підприємництва і права  
Полтавський державний аграрний університет,

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СТАНОВЛЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У контексті євроінтеграції та повоєнної відбудови України особливої актуальності набуває розвиток соціального підприємництва. Соціальне підприємництво, поєднуючи комерційну діяльність з вирішенням гострих суспільних проблем, є ефективним інструментом для досягнення Цілей сталого розвитку та інтеграції в європейський економічний простір [1]. Воно сприяє не лише економічному зростанню, а й забезпечує інклюзивність, створюючи робочі місця для вразливих груп населення та пропонуючи інноваційні рішення у сферах екології та соціальної підтримки, що є основою для формування стійких і конкурентоспроможних підприємницьких структур.

Європейський Союз активно підтримує соціальну економіку, що відображено у його політиці та механізмах фінансування, зокрема у Плані дій щодо соціальної економіки. Розвиток соціального підприємництва в Україні розглядається як ключовий фактор для формування стійких підприємницьких

структур, здатних конкурувати на європейському ринку. Це вимагає уніфікації національної правової бази з європейськими стандартами, зокрема у визначенні статусу соціального підприємства, механізмів фінансової підтримки та вимірювання його соціального впливу [2]. Інтеграція вимагає від українських підприємств не лише дотримання технічних стандартів, але й імплементації європейських цінностей, таких як соціальна відповідальність та екологічна свідомість.

Соціальне підприємництво в Україні відіграє критично важливу роль у трьох основних напрямках, які корелюють із пріоритетами європейської інтеграції та відновлення країни. По-перше, це економічна стійкість та інклюзивність. Соціальні підприємства часто зосереджені на працевлаштуванні ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та людей з інвалідністю, які є найбільш вразливими на ринку праці. Створюючи стійкі робочі місця, ці підприємства знижують навантаження на державний бюджет та сприяють соціальній адаптації громадян. Бізнес-модель, орієнтована на соціальну місію, забезпечує більшу довіру споживачів та інвесторів, особливо в умовах соціальної кризи, що підвищує їхню загальну економічну стійкість у довгостроковій перспективі.

По-друге, це інновації та екологічна безпека. Значна частина соціальних підприємств працює у сфері переробки відходів (апсайклінг), виробництва екологічно чистих товарів та впровадження енергоефективних рішень. Це безпосередньо сприяє досягненню екологічних цілей, визначених у Зеленому курсі ЄС (European Green Deal). Наприклад, моделі циркулярної економіки, що реалізуються через соціальні підприємства, зменшують обсяг полігонного сміття та стимулюють використання вторинних ресурсів [3]. Застосування інноваційних технологій, від «розумного» сортування до створення нових матеріалів із вторсировини, робить соціальні підприємства провідниками екологічної модернізації. Це дозволяє їм займати ніші, які часто ігноруються традиційним бізнесом через низьку короткострокову рентабельність, але які є критично важливими для сталого розвитку суспільства.

По-третє, це розвиток громад та місцевої демократії. Реінвестуючи більшу частину прибутку у вирішення локальних проблем (розвиток інфраструктури, освіта, культура), соціальні підприємства стають ключовими гравцями в розвитку територіальних громад. Вони посилюють соціальний капітал і підвищують рівень залученості громадян до процесів прийняття рішень, що є необхідною умовою для розвитку демократичних інститутів, які відповідають європейським зразкам. На відміну від класичних благодійних

організацій, соціальні підприємства пропонують моделі, які забезпечують стабільне фінансування громадських ініціатив без постійної залежності від грантів чи донорської допомоги.

Незважаючи на значний потенціал, соціальні підприємства в Україні стикаються з низкою системних викликів. Серед них — недостатнє законодавче регулювання, оскільки в Україні досі не прийнято рамкового закону, який би чітко визначав статус, права та обов'язки соціального підприємства, а також критерії, яким воно має відповідати. Ця правова невизначеність ускладнює отримання податкових пільг та доступ до специфічних фінансових інструментів. Іншим вагомим викликом є обмежений доступ до фінансування. Більшість традиційних банківських установ все ще неохоче кредитує соціальні підприємства через сприйняття їх як більш ризикованих, ніж класичний бізнес, і через відсутність стандартизованих методів оцінки їхньої кредитоспроможності, що враховують їхній соціальний вплив. Потрібне впровадження спеціальних фінансових інструментів, таких як гарантійні фонди та мікрокредитування, адаптовані до потреб соціальних стартапів.

Для подолання цих перешкод необхідна комплексна стратегія, що включає:

1. Державна підтримка та законодавчі зміни: Прийняття закону про соціальне підприємництво та розробка цільових державних програм, що передбачають пільгове кредитування, грантову підтримку та податкові стимули для підприємств, які демонструють вимірний соціальний вплив. Крім того, необхідно створити прозорий та ефективний Реєстр соціальних підприємств з чіткими критеріями включення.

2. Розвиток інфраструктури та освітніх програм: Створення мережі інкубаторів, акселераторів та навчальних центрів, що спеціалізуються на соціальному бізнесі та надають консультаційні послуги з розробки бізнес-моделей та вимірювання соціального впливу (SROI). Освітні програми, інтегровані в університетські курси, повинні формувати культуру соціального підприємництва серед молоді.

3. Залучення міжнародного досвіду та інвестицій: Активне використання механізмів соціального інвестування (Impact Investing), які популярні в ЄС, а також співпраця з європейськими донорськими організаціями та фондами, що підтримують соціальну економіку. Важливо адаптувати європейські моделі фінансування, такі як соціальні облігації (Social Impact Bonds), до українського фінансового ринку [4].

4. Стандартизація вимірювання впливу: Впровадження обов'язкових, але гнучких стандартів звітності про соціальний вплив, що підвищить довіру до сектору з боку інвесторів і держави. Це передбачає використання таких інструментів, як Теорія змін (Theory of Change) та SROI, для кількісного підтвердження соціальної цінності.

Реалізація цих заходів дозволить Україні ефективно використовувати потенціал соціального підприємництва як рушійної сили відновлення та інтеграції. Воно сприятиме створенню більш стійкої, інклюзивної та екологічно свідомої економіки, що є фундаментом для повноцінного членства у європейському просторі. Таким чином, соціальне підприємництво є не просто додатковою формою господарювання, а стратегічним напрямом, який забезпечить підвищення соціальної відповідальності бізнесу, зміцнення громадянського суспільства та прискорення інтеграції України до Європейського Союзу. Подальше дослідження найкращих європейських практик та їх адаптація до українських реалій є критично важливими для реалізації цього потенціалу.

#### **Список використаних джерел**

1. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25> (дата звернення: 04.12.2025).

2. Butyrskiy O. State policy in the field of socially responsible business development: foreign experience for Ukraine. *Economics. Management. Innovations*. 2025. No. 1(36). P. 7–32. URL: [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2024-1\(36\)-1](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2024-1(36)-1) (date of access: 04.12.2025).

3. Пілецька С., Коритько Т., Сімкова Т. Стратегія розвитку економічного потенціалу підприємств в контексті адаптації до умов циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-42> (дата звернення: 04.12.2025).

4. Hutsol D., Yakymova N. Assessment of the Effectiveness of Social Impact as a Key Tool for Managing Social Enterprises. *Empirio*. 2025. Vol. 2, no. 1. P. 102–115. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115> (date of access: 04.12.2025).

**Писаренко С.В.**

к.с.-г.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права, Полтавського державного аграрного університету

## **НОРМАТИВНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОРЯДКУ СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ**

Сертифікація продукції є ключовим інструментом забезпечення якості та безпеки товарів, що виробляються в Україні, і необхідною умовою їх виходу на внутрішній та міжнародний ринки. Процедура сертифікації покликана гарантувати відповідність продукції встановленим стандартам, захистити споживачів та підвищити довіру до українських виробників [1].

На сучасному етапі інтеграції України до європейського ринку виникає потреба в оновленні підходів до сертифікації, а також в адаптації національних стандартів до міжнародних вимог. За таких умов, основна увага повинна бути приділена аналізу порядку сертифікації вітчизняної продукції, виявленню ключових проблем цього процесу та пошуку шляхів його вдосконалення. Пропонуємо здійснити огляд наявного порядку сертифікації продукції вітчизняного виробництва за декількома наративами – нормативним та етапно-процедурним.

Нормативні особливості порядку сертифікації продукції вітчизняного виробництва регламентовані Законом України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» № 124-VIII, Законом України «Про стандартизацію» № 1315-VII, Законом України «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» № 2735-VI, Постановою Кабінету Міністрів України № 1184 від 30.12.2015 р. Про затвердження форми, опису знака відповідності технічним регламентам, правил та умов його нанесення та державними стандартами (ДСТУ). Розглянемо зазначені законодавчі акти крізь призму регулювання національного ринку сертифікації більш предметно.

Так, у Законі України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» № 124-VIII [2] встановлено можливість застосування обов'язкової (ст. 18 Розділу IV Закону) та одночасно добровільної (ст. 24 Розділу VI Закону) процедури сертифікації продукції. Також законодавець у зазначених статтях передбачає можливість використання декількох процедур, включаючи внутрішній контроль виробництва, перевірку типу, сертифікацію виробництва та інші. Процедура визначається в технічному регламенті відповідно до категорії продукції та рівня ризику для споживачів.

Відповідно до ст. 29 Розділу VI Закону України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» № 124-VIII [2], після отримання сертифіката відповідності або складення декларації продукція маркується знаком відповідності технічним регламентам. Таке маркування свідчить про проходження сертифікації та дозволяє реалізовувати продукцію на ринку України. Таким чином, маркування знаком відповідності можна розглядати у якості одного з елементів (складових) процедури сертифікації продукції вітчизняного виробництва за українським законодавством.

Положення Закону України «Про стандартизацію» № 1315-VII [3], в свою чергу, мають до порядку сертифікації продукції вітчизняного виробництва лише відносну дотичність, адже насамперед стосуються процедури стандартизації. Зв'язок між стандартизацією та сертифікацією як елементами просування вітчизняної продукції на локальні та міжнародні ринки можна розкрити крізь призму п. 2 ч.1 ст. 10 вищезазначеного нормативного акту, яким детерміновано необхідність використання норм та регламентів у процесі здійснення контролю та нагляду за дотриманням виробниками положень законодавства під час випуску (виробництва) продукції.

Законом України «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» № 2735-VI [4], в той же час, у контексті порядку сертифікації продукції вітчизняного виробництва встановлено презумпцію проведення інспекційної перевірки. Так, згідно положень ст. 23 зазначеного законодавчого документа, під час перевірки може бути вилучено зразки для лабораторних випробувань, здійснюється аналіз результатів випробувань і перевіряється повнота сертифікаційних документів. Метою проведення таких перевірок є встановлення відповідності продукції державним стандартам за ключовими характеристиками : безпека, екологічність, маркування тощо.

Постановою Кабінету Міністрів України № 1184 від 30.12.2015 р. Про затвердження форми, опису знака відповідності технічним регламентам, правил та умов його нанесення [5] якраз-таки встановлено особливості маркування харчової та нехарчової продукції за результатами відповідних профільних перевірок. Зазначений нормативно-правовий акт та процедура, описана в ньому, де-факто ініціалізує аспект завершення процесу державного контролю та нагляду за якісними характеристиками продукції, що перебуває на внутрішньому та підлягає розширенню на міжнародні ринки.

Національні стандарти України (ДСТУ) відіграють важливу роль у контексті порядку сертифікації продукції вітчизняного виробництва

включають комплекс державних стандартів, які регулюють характеристики продукції, а також вимоги до процесу її створення та якості. Національні стандарти можуть застосовуватись на добровільній або обов'язковій основі залежно від виду продукції, а у випадку із порядком сертифікації нехарчової та харчової продукції вітчизняного виробництва використання останніх має саме обов'язковий характер і регулюється Національним стандартом ДСТУ EN ISO/IEC 17065:2019 [6].

Не дивлячись на наявність сталого нормативно-правового регулювання порядку сертифікації продукції вітчизняного виробництва в Україні та, водночас, унормованого внаслідок дослідження реєстраційної процедури порядку даного процесу в рамках наукових досліджень, зазначений процес супроводжується колізіями та контраверсіями, що формують прецедент викликів для даної галузі. Основу зазначених викликів складає процес євроінтеграції України та необхідність виконання положень ст. 55 ч. 7 Розділу IV (Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею) Угоди про асоціацію з ЄС від 21.03.2014 р. (із подальшими змінами) [7], яка передбачає необхідність приведення норм та положень вітчизняного законодавства у відповідність із європейським та міжнародним. Зазначений процес включає три елементи : власне забезпечення відповідності міжнародним стандартам, а також оцифрування процесів сертифікації та інтеграцію України в міжнародні системи стандартизації.

Таким чином сертифікація продукції виконує роль елемента дотримання національних та міжнародних стандартів, що не тільки підтримує економічну стабільність і розвиток внутрішнього ринку, але й сприяє інтеграції України до світової економіки. Завдяки системі акредитації органів сертифікації та лабораторій, підконтрольних Національному агентству з акредитації України (НААУ), гарантується висока якість процесу сертифікації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лук'яненко, І. Особливості проведення сертифікації продукції та систем якості в Україні. Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Вип. 3. 2014. 3 с.
2. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» № 124-VIII від 15.01.2015 р. (поточна ред. від 01.01.2024 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
3. Закон України «Про стандартизацію» № 1315-VII від 05.06.2014 р. (поточна ред. від 09.06.2022 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

4. Закон України «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» № 2735-VI від 02.12.2010 р. (поточна ред. від 21.06.2024 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2735-17#Text>

5. Постанова КМУ № 1184 від 30.12.2015 р. Про затвердження форми, опису знака відповідності технічним регламентам, правил та умов його нанесення (поточна ред. від 13.03.2021 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1184-2015-%D0%BF#Text>

6. ДСТУ EN ISO/IEC 17065:2019 Оцінка відповідності. Вимоги до органів з сертифікації продукції, процесів та послуг (EN ISO/IEC 17065:2012, IDT; ISO/IEC 17065:2012, IDT). Будстандарт Online. Режим доступу : [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=89193](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=89193)

7. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони № 984\_011 від 21.03.2014 р. (поточна ред. від 30.11.2023 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

**Резнік Я.І.,**  
здобувач другого ( магістерського) рівня  
вищої освіти спеціальність D5 Маркетинг  
Сумський національний аграрний  
університет

## **МАРКЕТИНГ 5.0 ТА ПРОГНОСТИЧНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ**

Маркетинг 5.0 базується на синергії передових технологій та людського фактору для створення максимально персоніфікованої цінності для споживача. Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації традиційних методів управління маркетингом у високотехнологічні стратегії, орієнтовані на дані. Прогностична аналітика (predictive analytics) виступає ядром цієї концепції, дозволяючи компаніям передбачати майбутні ринкові тенденції на основі історичних даних. Використання алгоритмів штучного інтелекту в агросфері дає змогу точно прогнозувати попит на конкретні види сільськогосподарських культур, а для агропідприємств це означає можливість

мінімізації ризиків перевиробництва або дефіциту продукції через точне моделювання ринкової кон'юнктури. Прогностичні моделі дозволяють обґрунтовувати стратегічні рішення щодо ціноутворення, враховуючи кліматичні зміни та світові коливання котирувань на біржах.

Головною перевагою впровадження прогностичної аналітики є перехід від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі «твердих» даних, що критично важливо для ризикових галузей, таких як сільське господарство. Використання прогностичних моделей (AI та Machine Learning) дозволяє агробізнесу нівелювати вплив волатильності цін та кліматичних ризиків, забезпечуючи стабільну рентабельність у довгостроковій перспективі.

Маркетинг 5.0 допомагає агробрендам вибудувувати глибоку емоційну взаємодію з клієнтами, використовуючи інструменти Big Data для сегментації. Впровадження прогностичної аналітики сприяє оптимізації витрат на маркетингові комунікації шляхом таргетованого впливу на найбільш перспективні сегменти ринку. Автоматизація збору даних з полів (IoT-сенсори) та їх інтеграція в маркетингові системи дозволяє компаніям приймати рішення в режимі реального часу. Стратегічне планування в агробізнесі стає менш залежним від інтуїції менеджерів і більш підкріпленим математично обґрунтованими розрахунками. Маркетинг 5.0 також вирішує питання сталого розвитку, допомагаючи аграрним підприємствам адаптуватися до запитів еко-свідомих споживачів. А дослідження цих маркетингових інструментів дозволяє українським агропідприємствам підвищити свою конкурентоспроможність у боротьбі за світові продовольчі ринки. Таким чином, поєднання філософії Маркетингу 5.0 та методів прогностичної аналітики є ключем до виживання та лідерства в агросекторі майбутнього.

Розглядаючи практичні кейси, відмітимо, що завдяки концепції Маркетингу 5.0, компанія John Deere не просто продає трактори, а надає інтелектуальну платформу *Operations Center*. Використовуючи Big Data, компанія прогнозує потреби фермера в запчастинах та добривах ще до того, як вони знадобляться, створюючи персоналізовані пропозиції, що підвищують лояльність клієнтів. Маркетингове рішення компанії John Deere щодо створення платформи *Operations Center* є класичним прикладом переходу від продажу товару до продажу результату та екосистеми в межах концепції Маркетингу 5.0. Використання Big Data дозволяє бренду перейти до стратегії прогностичного маркетингу, де пропозиція запчастин або сервісу випереджає реальну поломку техніки. Таке рішення радикально знижує маркетингові

витрати на залучення клієнтів, оскільки система автоматично утримує фермера всередині замкненої цифрової екосистеми. Персоналізація пропозицій на основі реальних даних про стан ґрунту та знос агрегатів формує у споживача відчуття партнерства, а не простої купівлі-продажу товару та надання послуг. Збір даних у реальному часі забезпечує компанії унікальну конкурентну перевагу — глибоке розуміння поведінки споживача, яке неможливо отримати через традиційні ринкові опитування. Впровадження інтелектуальної платформи дозволяє John Deere диференціюватися на ринку не через ціну, а через технологічну перевагу та мінімізацію простоїв у роботі фермера.

Якщо говорити про компанію Syngenta, яка активно використовує платформа Cropwise, що передбачає сегментацію на основі супутникових даних. Компанія використовує прогностичну аналітику для аналізу стану полів (NDVI), а маркетингова стратегія базується на наданні фермерам «розумних» рекомендацій щодо внесення ЗЗР саме в тих зонах, де прогнозується спалах хвороб, що демонструє перехід до сервісно-орієнтованого маркетингу. Завдяки індексу NDVI компанія сегментує клієнтів не за розміром банку землі, а за актуальним фітосанітарним станом полів, спрямовуючи рекламні зусилля туди, де ризик захворювань найвищий. Впровадження стратегії «Contextual Sales» (контекстних продажів), система автоматично генерує комерційну пропозицію фермеру в той момент, коли супутник фіксує аномалію на полі, що робить маркетингове повідомлення максимально доречним. Роль sales-менеджера змінюється з «продавця товару» на «аналітика даних», який разом із фермером інтерпретує звіти Cropwise, що підвищує рівень довіри до бренду.

Маркетинг 5.0 є логічним етапом еволюції, що об'єднує орієнтованість на людину (Маркетинг 3.0) та цифрову ефективність (Маркетинг 4.0), створюючи нову платформу для стратегічного розвитку агропідприємств. Концепція Маркетингу 5.0 дозволяє агрокомпаніям відійти від масового збуту до індивідуальної роботи з кожним клієнтом (B2B або B2C), прогножуючи його потреби ще до моменту виникнення запиту.

Маркетинг 5.0 сприяє реалізації принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління), оскільки прогностичні моделі допомагають зменшити перевиробництво та нераціональне використання ресурсів. Дослідження довело, що максимальна ефективність досягається не через повну заміну персоналу алгоритмами, а через посилення аналітичних здібностей маркетологів інструментами штучного інтелекту. В агробізнесі

стратегічна перевага зміщується від продажу фізичного товару (насіння, техніка, зерно) до надання комплексних прогностичних сервісів, які допомагають споживачу знижувати його власні ризики. Підприємства, які використовують інструменти Маркетингу 5.0, демонструють вищу точність фінансового планування, що робить їх більш привабливими для інвесторів та кредиторів у нестабільних економічних умовах.

### Список використаних джерел

1. Bahorka Mariia, Ustik Tetiana, Kvasova Liudmila. Justification of the signs, components, principles of marketing strategy and strategic alternatives for its implementation by agricultural enterprises. Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал. 2025. № 1(41). С.66-72
2. Савицька Н., Чміль Г. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022 № 1(01). С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18>
3. Устік Т.В. Управління маркетинговою діяльністю у сфері агробізнесу: стратегічний вимір. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Випуск 2 (32), 2024. С.288-301 <https://visnyksura.com.ua/uk/ebooks/2024-2-32>
4. Танасійчук А.М., Поліщук І.І. Особливості застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства. Modern Economics. 2023. № 39 (2023). С. 138–145. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-21)

**Ропотило І.С.**

“Підприємництво та торгівля”, 3 курс

Полтавський державний аграрний університет

Науковий керівник: **Михайлова О.С.**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємство і права

### **ЯКІСТЬ, БЕЗПЕЧНІСТЬ ТА ЕКОЛОГІЧНІСТЬ ТОВАРІВ**

Якість, безпечність та екологічність товарів є ключовими категоріями, що визначають рівень відповідності продукції потребам споживачів та вимогам ринку. У сучасних умовах глобалізації, активної конкуренції та

посилення екологічної свідомості ці характеристики набувають стратегічного значення як для виробників, так і для споживачів.

Якість товарів визначається сукупністю властивостей, які забезпечують здатність продукції задовольняти певні потреби відповідно до її призначення. Для забезпечення високих показників якості у світі широко використовуються міжнародні стандарти ISO серії 9000, що регламентують вимоги до процесів виробництва, контролю та управління якістю [1].

Впровадження систем управління якістю дозволяє підприємствам:

- зменшити кількість дефектів;
- оптимізувати витрати;
- підвищити конкурентоспроможність;
- створити позитивний імідж на ринку [2].

Безпечність товарів полягає у відсутності ризику для життя і здоров'я людини при умовах нормального та передбачуваного використання продукції. Особливо високі вимоги щодо безпеки висуваються до харчових продуктів, дитячих товарів, медичних виробів та косметики.

Ключовим міжнародним інструментом забезпечення безпечності харчової продукції є система НАССР, яка спрямована на аналіз небезпечних факторів і контроль критичних точок у виробничому процесі [4]. Вона передбачає попередження ризиків, а не їх подолання після виникнення.

Екологічність товарів - це характеристика, що визначає ступінь впливу продукції на довкілля протягом усього життєвого циклу - від видобування сировини до утилізації. З підвищенням екологічної свідомості споживачів зростає попит на продукцію, яка виготовлена з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище.

До основних показників екологічності належать:

- можливість переробки матеріалів;
- мінімізація викидів та відходів;
- використання екологічних технологій та сировини [5].

Важливу роль відіграє екологічне маркування. Знаки «Organic», «Eco-label», «Green Product» підтверджують відповідність товарів вимогам міжнародних екостандартів, допомагаючи споживачам робити свідомий вибір.

Ефективне забезпечення якості, безпечності та екологічності товарів передбачає комплексний підхід, який включає впровадження міжнародних стандартів, контроль на всіх етапах виробництва, аналіз ризиків та орієнтацію на принципи сталого розвитку.

Підприємства, що поєднують стандарти ISO, HACCP та екологічні вимоги, мають значно кращі конкурентні позиції та можливість виходу на міжнародні ринки [3].

Отже, якість, безпечність та екологічність товарів є фундаментальними характеристиками, що визначають конкурентоспроможність продукції, захист споживача та відповідальне ставлення підприємства до довкілля. У сучасних умовах саме поєднання цих трьох аспектів забезпечує сталий розвиток підприємства та його успішне функціонування на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. ДСТУ ISO 9000:2018. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.
2. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.
3. International Organization for Standardization. ISO 9000 family - Quality management. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (дата звернення: 10.12.2025).
4. Codex Alimentarius. Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) System. URL: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius> (дата звернення: 10.12.2025).
5. United Nations Environment Programme. Life Cycle Thinking. URL: <https://www.unep.org> (дата звернення: 10.12.2025).

**Світлична А.В.,**

к.е.н., доцент, завідувачка кафедри підприємництва і права,

**Гуренко А. В.,**

здобувач вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

Полтавський державний аграрний університет

## **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки логістика відіграє важливу роль у забезпеченні стабільної діяльності підприємств. Зростання конкуренції на ринку логістичних послуг зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління та підвищення ефективності господарської діяльності. Особливо актуальним стає питання якості логістичних послуг, оскільки саме вона значною

мірою визначає рівень задоволеності клієнтів та формує конкурентні переваги підприємства. В умовах відкритого ринку споживач має можливість вибору, що змушує компанії постійно вдосконалювати рівень сервісу. Таким чином, управління якістю логістичних послуг перетворюється на стратегічний чинник розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких якість логістичних послуг посідає одне з ключових місць. І саме логістика забезпечує безперервність діяльності підприємства та стабільність взаємодії з партнерами і споживачами. Високий рівень сервісу сприяє своєчасності доставки, надійності виконання договірних зобов'язань і зниженню ризиків, пов'язаних із порушенням логістичних процесів. Окрім цього, якісні логістичні послуги підвищують репутацію підприємства та формують позитивний імідж на ринку. У сучасних умовах логістика виходить за межі виконання окремих операцій і трансформується в інтегровану систему управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Такий підхід потребує комплексного управління якістю на всіх етапах логістичного ланцюга. Саме завдяки високій якості логістичних послуг підприємство отримує можливість диференціювати свою пропозицію та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Система управління якістю логістичних послуг охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль усіх етапів логістичного процесу. Вона базується на визначенні чітких стандартів обслуговування, регламентації процедур та відповідальності персоналу. Важливим елементом цієї системи є оцінка результатів діяльності, яка дозволяє виявляти відхилення від запланованих показників і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Орієнтація на потреби клієнта виступає ключовим принципом управління якістю, оскільки саме споживач формує попит на логістичні послуги. Адаптація логістичних рішень до конкретних вимог ринку сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Якість трактується не просто як дотримання визначених стандартів, а як спроможність підприємства генерувати додаткову цінність. Це забезпечує формування довгострокових партнерських відносин і зміцнює конкурентні позиції підприємства [1].

Значну роль у підвищенні якості логістичних послуг відіграють сучасні інформаційні технології, які забезпечують прозорість і керованість логістичних процесів. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє підприємству накопичувати, систематизувати та аналізувати інформацію про споживачів. Така інформація включає дані про

обсяги замовлень, вимоги до сервісу, частоту взаємодії та рівень задоволеності. На основі отриманих результатів підприємство може здійснювати сегментацію клієнтів і формувати диференційовані підходи до їх обслуговування. Це сприяє більш ефективному розподілу ресурсів і підвищенню економічної результативності логістичної діяльності. Крім того, інформаційні системи дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та коригувати логістичні рішення відповідно до нових умов. У результаті зростає гнучкість підприємства та його адаптивність до конкурентного тиску [2].

Підвищення конкурентоспроможності на основі управління якістю логістичних послуг також передбачає постійний контроль і оцінку результатів діяльності. Аналіз фінансових показників дозволяє визначити ефективність використання ресурсів і рентабельність логістичних операцій. Оцінка рівня задоволеності клієнтів дає можливість виявити сильні та слабкі сторони системи обслуговування. На основі отриманих даних підприємство може своєчасно усувати недоліки та вдосконалювати логістичні процеси. Важливо, щоб система управління якістю була інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства та підтримувала її цілі.

Запровадження системного підходу до управління якістю логістичних послуг дозволяє оптимізувати діяльність підприємства та підвищити її економічну ефективність. Використання інформаційних технологій і клієнтоорієнтованих інструментів сприяє кращому розумінню потреб споживачів та адаптації логістичних рішень до ринкових умов. У результаті підприємство отримує можливість забезпечити стабільний розвиток та підвищити рівень своєї конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне функціонування підприємства в умовах сучасного ринку значною мірою залежить від здатності вибудувати цілісну та гнучку систему логістики, орієнтовану на створення доданої цінності для споживача. Спрямованість на постійне вдосконалення процесів, використання аналітичних і цифрових інструментів, а також узгодження логістичних рішень із загальною стратегією розвитку дає змогу підприємству не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати власні стійкі позиції на ринку. Саме комплексний підхід до управління логістикою стає основою для довготривалого зростання, підвищення ефективності діяльності та збереження конкурентних переваг.

### Список використаних джерел

1. Ільченко Т. Управління якістю логістичних послуг підприємства. *Економіка та суспільство*, 2025, №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-55>
2. Криворучко О. М., Кривенко Л. Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*, 2024, № 43. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.168>

**Світлична А.В.,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ДЕФІЦИТ КАДРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ**

В умовах четвертого року ведення активних бойових дій на території України як перед оборонним сектором, так і перед бізнесом гостро постала проблема дефіциту робочої сили, зумовлена:

- 1) мобілізації;
- 2) масовою еміграцією (за оцінками Міжнародної організації праці, близько 1,6 млн українців працездатного віку нині перебувають за межами країни [1], водночас Нацбанк, посилаючись на дані ООН, говорить про 6,9 млн осіб станом на середину березня 2025 року [2]);
- 3) ухиленням від служби;
- 4) бойовими втратами;
- 5) стійким порушенням працездатності (інвалідністю).

За інформацією Державного центру зайнятості, найбільш відчутна нестача кадрів спостерігається в освіті, транспорті, металообробці, меблевому виробництві та енергетиці [1]. Згідно існуючих прогнозів, дефіцит робочої сили в Україні в найближчі десять років складатиме близько 4,5 млн осіб (що дорівнює населенню Литви. Естонії та Латвії) [3]. Водночас спостерігається суттєві зміни у структурі зайнятості. Якщо у 2022 році у сферах державного управління, охорони правопорядку та оборони було зайнято 16 % загальної кількості зайнятих, то у 2025 році – 25 % [4].

Дефіцит кадрів зменшує можливості нарощування виробництва та впливає на зростання номінальних і реальних заробітних плат. На сьогоднішній день жодного консолідованого рішення, яке б сприяло

вирішенню кадрової кризи не існує, оскільки Європа немає досвіду подолання подібних викликів в умовах воєнних дій в ХХІ столітті.

Короткострокові заходи для вирішення проблеми та перерозподілу наявної робочої сили:

- 1) активніше залучення жінок у «чоловічі» професії, пенсіонерів, ветеранів, студентів та людей з інвалідністю;
- 2) стимулювання внутрішньої міграції населення (впровадження релокаційних пакетів, пільг на житло, грантів для бізнесу);
- 3) профорієнтаційні заходи для стимулювання перекваліфікації кадрів та опанування робочих професій;
- 4) співпраця з освітніми закладами: дуальна освіта, стажування, корпоративні курси під конкретні вакансії, щоб зменшити розрив між навичками випускників і потребами виробництва;
- 5) комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів.

Серед середньо- та довгострокових рішень, спрямованих на подолання дефіциту кадрів:

- 1) залучення іноземних працівників (керована трудова імміграція);
- 2) розробка державної політики повернення емігрантів та працевлаштування ветеранів війни;
- 3) ефективна соціальна політика щодо соціальних послуг для людей з інвалідністю дозволить залучити до економічного життя країни до 1,5 млн осіб [5].

Таким чином, для вирішення проблеми, на наш погляд, потрібна тісна взаємодія держави, роботодавців та працездатного населення. Але ключовим стратегічним фактором, безумовно, є якнайшвидше завершення бойових дій.

#### **Список використаних джерел**

1. Магдик Н. Війна причина дефіцит робочої сили: хто наразі найзатребуваніший. *ТСН. Гроші*. 01.12.2025. URL: <https://tsn.ua/groshi/viyana-sprychynyla-defitsyt-robochoyi-sily-v-ukrajini-khto-narazi-nayzatrebuyanyu-2968865.html>
2. Попов А. Ринок праці воєнного часу: там, де є робота, бракує тих, хто вміє її робити. *УНІАН*. 23.05.2025. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/rinok-praci-ukrajini-yak-viyana-vplinula-na-bezrobittya-13017369.html>

3. Мовчан В. Як подолати кадрову кризу. *Українська правда. Економічна правда*. 03.09.2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/yak-podolati-kadrovu-krizu-811162/>

4. Богдан Т. Як виправити диспропорції на ринку праці? *Українська правда. Економічна правда*. 03.11.2025. URL: <https://epravda.com.ua/finances/yak-vipraviti-disproporciji-na-rinku-praci-813627/>

5. Костенко І. Дефіцит кадрів. В Україні знайшли несподіване вирішення проблеми. *РБК-Україна*. 09.09.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/defitsit-kadriv-ukrayini-znayshli-nespodivane-1725866061.html>

**Сень О.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ АДАПТАЦІЇ МАЛИХ СІЛЬГОСПВИРОБНИКІВ В ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Аграрне виробництво в Україні досить розмаїте за своїми формами: від великих за масштабами землекористування і об'ємами виробництва холдингів та сільськогосподарських підприємств до невеликих фермерських господарств. Але поряд з ними сільськогосподарська продукція виробляється у практично кожному сільському домогосподарстві. По суті в Україні співіснують два кардинально різні типи виробництва: офіційно зареєстровані юридичні особи - комерційні підприємствами, та фізичні особи, яких ще часто називають одноосібниками

Невелике за об'ємами виробництво в селянських господарствах інколи викликає поблажливо-скептичне ставлення, що зовсім не виправдано. Бо мова йде про понад 3.8 мільйони невеликих особистих селянських господарств (ОСГ) що обробляють 6 млн. га землі.[3] За дослідженнями Київської школи економіки (KSE) «малі фермери та сільгоспвиробники виробляють понад 50% валового випуску всієї сільськогосподарської продукції, включно із 9% продукції фермерських господарств (зареєстрованих сільгоспвиробників) та із 41,5% продукції фізичних осіб – домогосподарств (так званих одноосібників). Домогосподарства домінують у тваринництві, виробляючи, наприклад 78% молока, 74% яловичини та телятини, 35% свинини, 17% курятини». [5, с.5]

Саме вони забезпечують ринок непопулярними в структурі виробництва великих виробників культурами, зокрема у 2023 році у них вирощено 98% картоплі, 82% овочів, 84% фруктів і ягід. [3]

Тобто реально виробництво в особистих селянських господарствах є вагомим складовим забезпеченням продовольчої безпеки нашої держави. Причому в певні критичні періоди саме вони забезпечують стабільність продовольчого ринку, як це було в кризові 90-ті роки минулого століття та зараз, в період війни, коли є суттєві втрати в тваринництві, а частина регіонів, що поставляли овочеві культури, баштанні опинились під окупацією.

Недопустимо не враховувати і соціальну значимість селянських господарств для сільських територій.

Безперечно вони мають дуже суттєві недоліки, в першу чергу пов'язані з значним фізичним навантаженням, високою трудомісткістю виробництва, низьким рівнем механізації і недосконалістю технологій, що робить такий тип господарювання непривабливим, особливо для молодого покоління. Проблемними є питання їх простежуваності і контролю.

Євроінтеграційний курс України для аграрного сектору передбачає дуже ґрунтовну і масштабну роботу по адаптації галузі до норм європейського законодавства та вимог до технологій, забезпечення високих стандартів, безпечності і якості продукції. Великі виробники, впроваджуючи сучасні технологічні підходи і маючи досить вагомі фінансові ресурси, достатньо ефективно вирішують ці завдання. Підтвердженням цього є значні об'єми експорту сільськогосподарської продукції до країн Європейського Союзу.

Значно складніша ситуація з дрібними фермерськими господарствами, а особливо з господарствами населення. За переконанням науковців «у світлі євроінтеграційних процесів і найсучасніших досліджень європейського законодавства ОСГ цілком вписується в сучасну європейську аграрну систему виробництва.[4,с.441] При цьому малі виробники на селі залишились дещо осторонь порядку денного аграрної політики України. Заходи щодо їх адаптації реально постійно відтермінуються, що може спричинити суттєві проблеми в майбутньому, зокрема обмеження і навіть закриття можливостей щодо реалізації цілого ряду вироблених ними продуктів, зокрема молока, м'яса та іншої продукції тваринного походження. А враховуючи долю особистих селянських господарств в загальнодержавному обсязі сільськогосподарського виробництва та значимість при забезпеченні продовольчого балансу держави, це може мати згубні наслідки не тільки для самих селян, а й економіки нашої держави в цілому.

Виробництво продукції в приватних садибах практично не має аналогів на теренах Європейського Союзу. Деяко подібне господарювання на невеликих ділянках здійснюють польські фермери, але воно відрізняється по суті і більш зрівнянне в Україні з малими фермерськими господарствами-юридичними особами. При тому в процесі адаптації польських виробників були виділені досить значні кошти з бюджету Європейського Союзу, яких у нас немає зараз і є питання щодо перспектив майбутньому. При певній унікальності практики виробництва продукції безпосередньо в сільських домогосподарствах, неможливо спертись на конкретний досвід країн ЄС. Тому в процесі євроінтеграції саме для цієї категорії виробників є необхідність пошуку нових оптимальних рішень.

При цьому необхідно врахувати, що виробництво продуктів харчування в значній частині селянських господарств носить натуральний характер. Постільки дана продукція використовується для власних потреб поза ринком, то для цієї категорії домогосподарств достатньо забезпечити дотримання загальноприйнятих екологічних, санітарних та інших вимог в межах території проживання.

Для тих особистих селянських господарств, які націлені на продаж своєї продукції, тобто працюють на ринку, досягнення європейських стандартів можливо лише при концентрації на виробництво певних продуктів, поглибленні спеціалізації і, на основі цього, удосконаленні і покращенні технологій виробництва.

В організаційно-правовому плані це може бути здійснено шляхом переформатування ОСГ в сімейні фермерське господарство, зокрема і без створення юридичної особи. Така можливість передбачена Законом України «Про фермерське господарство».[1] В такому статусі господарство вже є визначеним суб'єктом ринкових відносин і повинно гарантувати забезпечення вимог щодо виробництва, безпечності і якості своєї продукції. На жаль, кількість таких сімейних ферм дуже незначна. Причина тут в тому, що ця ідея не мала належного розвитку. Крім недостатньої інформованості селян, відсутня переконлива система мотивації і стимулювання розвитку таких малих форм господарювання. Навіть в довоєнний час не було ефективних державних механізмів підтримки і дотування розвитку малих сімейних ферм. Концентрація підтримки саме на цій цільовій групі, з однієї сторони, вирішує питання європейської адаптації малих виробників на селі, які поставляють на ринок свою продукцію, а з іншої допомогла б розвитку малого підприємництва в сільській місцевості, а відповідно, і сталому розвитку сільських територій. В

загальній системі підтримки важливо також законстатувати збереження того мінімального оподаткування, як це сьогодні встановлено для ОСГ. Поряд з державною підтримкою необхідний доступ до фінансових ресурсів, можливість скористатися банківськими кредитами, грантами міжнародної допомоги, отримати консультаційний супровід дорадників.

Важливим фактором є також формування ринкових механізмів, які б дали можливість селянам ефективно реалізувати вироблену ними продукцію. Є певний досвід організації гуртових ринків, обслуговуючих кооперативів, але він не набув широкого поширення.

«На відміну від великих виробників, дрібний фермер вигідний місцевим громадам, оскільки забезпечує можливості працевлаштування та отримання доходів у сільських регіонах, де їх, як правило, не так вже і багато. Дрібне землеробство забезпечує різноманітність форм власності, структури землекористування, ландшафтів, біологічних організацій, культури та традицій».[5,с.22]

Такий напрямок сприймається і європейськими партнерами. 15 квітня 2024 року Європейська рада схвалила Ukraine Plan, який визначає бачення відновлення, реконструкції та модернізації країни з відповідними реформами, які необхідно здійснити у межах євроінтеграційного процесу. Ключова увага в ньому приділена сталому розвитку та зеленим ініціативам та особливій ролі малих і середніх ферм у переході до виробництва продукції з вищою доданою вартістю та екологічного сільгоспвиробництва. Для досягнення цих цілей передбачається підтримка дрібних фермерів України у забезпеченні приватних інвестицій, спрощення їм доступу до державних програм та донорського фінансування.[2]

Масштаб завдань і глибина проблем пов'язаних з європейською інтеграцією малих виробників на селі і забезпеченням подальшого їх функціонування та розвитку вимагають комплексних підходів з формуванням державної стратегії розвитку підприємницької діяльності на селі. Ефективні рішення щодо їх адаптації до правил Європейського Союзу є запорукою сталого розвитку сільських громад.

### **Список використаних джерел:**

1. Закон України від 19 червня 2003 року «Про фермерське господарство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення 15.12.2025 року)

2. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Офіційний сайт. Розділ «Євроатлантична інтеграція». URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=4ba6d4c8-5a00-41ec-af85-10c91a628ebc&tag=VroatlantichnaIntegratsiia> (дата звернення 15.12.2025 року)
3. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Розділ «Економічна статистика / Економічна діяльність / Сільське, лісове та рибне господарство». URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.12.2025 року)
4. Заєць О.І. Вдосконалення правового статусу особистого селянського господарства в Україні в умовах воєнного стану та євроінтеграції. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне законодавство». С.440-444. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.71>
5. Нів'євський О., Яворський П., Донченко О. Малі фермери та домогосподарства в сільському господарстві та сільській економіці: оцінка їх ролі та заходи з підтримки їх сталого розвитку. *Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/assessing-the-role-of-small-farmers-and-households-in-agriculture-and-the-rural-economy-and-measures-to-support-their-sustainable-development/>

**Сень О.В.,**

к.е.н., доцент кафедри підприємництва і права

**Підлісна В.М.,**

здобувачка вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

Полтавський державний аграрний університет

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається тим, наскільки узгоджено функціонують його бізнес процеси, оскільки управління окремими операціями без урахування їх взаємозв'язків не дозволяє досягти стійких результатів. Саме тому у наукових дослідженнях зростає увага до підходів, що забезпечують цілісне бачення діяльності підприємства [1, 2]. Системний підхід формує методологічну основу для аналізу та оптимізації бізнес процесів і дозволяє розглядати підприємство як єдину структуру, у межах якої всі елементи перебувають у постійній взаємодії. Застосування

такого підходу створює умови для обґрунтованих управлінських рішень і більш точного прогнозування результатів управлінських змін.

Підприємство функціонує як складна соціально економічна система, у межах якої поєднуються матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Його діяльність базується на взаємодії персоналу, управлінських рішень, технологій та організаційних структур. Усі ці елементи не діють самостійно, а пов'язані між собою через сукупність бізнес процесів. Саме бізнес процеси формують логіку створення цінності та визначають послідовність виконання операцій. Порушення узгодженості між процесами або неефективна взаємодія між ними призводять до втрат часу, ресурсів і зниження результативності.

Системний підхід до оптимізації бізнес процесів передбачає аналіз не лише кінцевих результатів діяльності, а й причин їх формування. Він дає можливість виявити залежності між окремими процесами, визначити їхню роль у досягненні загальних цілей підприємства та оцінити наслідки управлінських рішень. У межах такого підходу особлива увага приділяється структурі управління, розподілу повноважень між рівнями управління та якості інформаційного забезпечення. Важливим є також узгодження рішень між функціональними підрозділами. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли вдосконалення одного процесу негативно впливає на інші елементи системи та знижує загальну ефективність [2].

Процесний підхід є важливою складовою системного управління підприємством. Його сутність полягає у зосередженні уваги на послідовності дій, що забезпечують досягнення конкретного результату. Бізнес процеси при цьому розглядаються як об'єкти управління, які мають чітко визначені межі, ресурси та відповідальних виконавців. Для кожного процесу встановлюються показники ефективності, що дозволяє оцінювати його результативність і виявляти відхилення.

Оптимізація бізнес процесів у системному контексті передбачає їх упорядкування, формалізацію та стандартизацію. Підприємство визначає ключові процеси, встановлює взаємозв'язки між ними та формує єдину логіку управління. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності та зрозумілості управлінських рішень. Крім того, спрощується контроль за виконанням завдань і дотриманням встановлених регламентів. У результаті зменшується кількість помилок і підвищується керованість організаційної системи.

Застосування системного підходу безпосередньо впливає на розподіл відповідальності в межах підприємства. Відповідальність за результати

виконання процесів концентрується не лише на рівні вищого керівництва. Вона поступово переходить до менеджерів середньої ланки та власників процесів. Це дозволяє оперативніше реагувати на відхилення від запланованих показників. Крім того, зростає зацікавленість персоналу в досягненні кінцевого результату, що позитивно впливає на якість управління.

Оптимізація бізнес процесів здійснюється на основі низки принципів, які забезпечують її системний характер. До них належать узгодженість змін зі стратегічними цілями підприємства, орієнтація на потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів, а також використання вимірюваних показників ефективності. Важливою умовою є безперервність удосконалення процесів і регулярний перегляд їх результативності. Дотримання цих принципів дозволяє зменшити ризик необґрунтованих управлінських рішень. У результаті оптимізація набуває цілеспрямованого та контрольованого характеру.

Методи оптимізації бізнес процесів можуть відрізнитися за масштабом впливу та часовими рамками реалізації. Короткострокові методи зазвичай спрямовані на усунення окремих недоліків або покращення конкретних етапів процесу. Вони дозволяють швидко досягти позитивних змін у показниках діяльності. Проте такі методи не завжди забезпечують довготривалий ефект. Довгострокові методи передбачають глибоку перебудову процесів, зміну управлінських підходів і організаційної структури. Їх реалізація потребує значних ресурсів, але забезпечує стійкі результати.

Поєднання реінжинірингу та оптимізації бізнес процесів розглядається як ефективний інструмент системних змін. Реінжиніринг дозволяє переглянути існуючі процеси з принципово нових позицій і відмовитися від застарілих рішень. Він спрямований на радикальне переосмислення логіки виконання робіт. Подальша оптимізація забезпечує вдосконалення оновлених процесів і їх адаптацію до реальних умов функціонування підприємства.

У процесі оптимізації часто виявляються проблеми, що мають системний характер і накопичувалися протягом тривалого часу. До них належать дублювання функцій, неузгодженість дій між підрозділами, надмірні витрати ресурсів та низька швидкість виконання операцій. Усунення цих проблем сприяє покращенню взаємодії між бізнес процесами, позитивно впливає на загальні результати діяльності підприємства та підвищує його конкурентоспроможність.

Отже, використання системного підходу в оптимізації бізнес процесів формує підґрунтя для більш усвідомленого управління змінами на

підприємстві. Такий підхід дозволяє перейти від інтуїтивних управлінських рішень до структурованих дій, що базуються на аналізі причинно наслідкових зв'язків. Це сприяє зниженню ризиків під час упровадження змін і підвищує передбачуваність результатів управлінського впливу.

Практична цінність системної оптимізації полягає у можливості поєднання стратегічних орієнтирів із повсякденною діяльністю підприємства. Вона створює умови для послідовного вдосконалення процесів, формування відповідальності за результати та підвищення гнучкості організації. У підсумку підприємство отримує інструмент, який забезпечує не лише стабільність функціонування, а й здатність до розвитку в умовах змінного економічного середовища.

### **Список використаних джерел**

1. Шульга О. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025, № 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>.

2. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79-84. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.12>

**Сиваш Д.С.,**  
здобувач вищої освіти другого(магістерського) рівня  
спеціальності D5 «Маркетинг»,  
Науковий керівник: д.е.н., проф. кафедри  
маркетингу та логістики **Лишенко М.О.**  
Сумський національний аграрний університет

## **МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

Маркетингове управління конкурентним розвитком підприємства - це комплексний процес формування, підтримання та посилення конкурентних переваг на основі глибокого розуміння потреб споживачів, динаміки ринку та дій конкурентів. У теорії маркетингу цей процес розглядається як інтегрована система стратегічного й оперативного управління, що охоплює аналіз зовнішнього середовища, стратегічне планування, реалізацію маркетингових стратегій і контроль результатів.

Таблиця 1. Маркетингові заходи щодо посилення конкурентних переваг підприємства

Напрямок маркетингу	Основні заходи	Очікуваний ефект
1. Товарна політика	– Розширення та оновлення асортименту.– Покращення якості продукції, впровадження інновацій.– Формування унікальної торгової пропозиції (УТП).– Оптимізація асортиментної структури та вилучення нерентабельних позицій.	– Зростання попиту.– Підвищення цінності бренду.– Збільшення частки ринку.
2. Цінова політика	– Гнучке ціноутворення з урахуванням попиту та сезонності.– Сегментація цін для різних груп клієнтів.– Впровадження програм знижок, бонусів і спеціальних пропозицій.– Регулярний моніторинг цін конкурентів.	– Підвищення конкурентоспроможності.– Збільшення обсягів реалізації.– Утримання постійних клієнтів.
3. Збутова політика	– Розвиток багатоканальної системи збуту (офлайн + онлайн).– Оптимізація логістики та складських запасів.– Розширення дилерської мережі.– Використання CRM для управління взаєминами з клієнтами.	– Прискорення продажів.– Підвищення рівня обслуговування клієнтів.– Зменшення операційних витрат.
4. Комунікаційна політика	– Активізація цифрового маркетингу (SMM, SEO, таргетинг).– Участь у виставках та галузевих заходах.– Розробка корпоративного стилю та брендбуку.– Проведення PR-кампаній.	– Зростання впізнаваності бренду.– Формування позитивного іміджу.– Залучення нових клієнтів.
5. Сервіс і клієнтський досвід	– Впровадження програм лояльності.– Підвищення якості сервісу та післяпродажного обслуговування.– Навчання персоналу та покращення культури обслуговування.– Створення зручних каналів зворотного зв'язку.	– Зростання рівня довіри.– Підвищення повторних продажів.– Формування довгострокових взаємин із клієнтами.
6. Інновації та цифровізація	– Використання Big Data для аналізу попиту.– Автоматизація маркетингових процесів.– Впровадження сучасних IT-рішень у виробництво та логістику.– Розвиток онлайн-сервісів.	– Оптимізація витрат.– Прискорення управлінських процесів.– Підвищення ефективності маркетингу.
7. Соціальна відповідальність та репутація	– Реалізація екологічних та соціальних проєктів.– Використання екологічної упаковки.– Прозорість діяльності та комунікацій.	– Підвищення довіри до бренду.– Зміцнення репутаційних переваг.– Формування позитивного іміджу підприємства.
8. Партнерства та стратегічні альянси	– Співпраця з постачальниками та торговими мережами.– Укладання довгострокових контрактів з ключовими клієнтами.– Співробітництво з науковими установами для впровадження інновацій.– Розвиток B2B продажів.	– Зменшення ризиків.– Вихід на нові ринки.– Зміцнення позицій у конкурентному середовищі.

Конкурентний розвиток у цьому контексті ґрунтується на таких підходах:

- концепції конкурентних переваг М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування);
- парадигмі стратегічного маркетингу (Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен), яка спрямована на створення цінності для споживача;
- інституційно-ресурсному підході, що трактує конкурентоспроможність підприємства як здатність ефективно використовувати свої ресурси та компетенції.

Конкурентні переваги підприємства формуються на основі здатності компанії створювати для споживачів вищу цінність, ніж конкуренти. Маркетинг у цьому процесі виконує ключову роль, оскільки саме маркетингові інструменти забезпечують ефективне позиціонування, диференціацію продукції та зміцнення ринкових позицій. Теоретично маркетингові заходи спрямовані на системне використання елементів комплексу маркетингу (4P/7P), сучасних інноваційних технологій та комунікаційних стратегій.

З метою посилення конкурентної переваги при розробці маркетингових планів доцільно більш детально визначити заходи щодо формування товарної політики, взаємодії компанії з гравцями ринку та технології просування і позиціонування продукту і компанії в цілому на цільовому ринку. У теоретичному контексті маркетингові заходи щодо посилення конкурентних переваг підприємства є системою дій, які спираються на: диференціацію та інновації; гнучку цінову політику; ефективний розподіл і логістику; розвинені комунікації та брендинг; високий рівень сервісу; цифровізацію та інноваційний розвиток; соціальну відповідальність і репутаційний капітал. Реалізація таких заходів забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищує ринкову стійкість та сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел**

4. Лищенко М.О., Чайка М.О. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур як складова інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Вісник СНАУ. Серія Економіка і менеджмент*. 2025. № 1(101). С. 32-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.6>

5. Лищенко М.О., Овчаренко Є.І., Гук О.В., Мохонько Г.А. Формування конкурентних переваг на основі вдосконалення системи

управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 2 (249). К., 2022. С. 170-176.

**Славкова О.П.,**  
д.е.н., професор кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИМ ПРОЦЕСАМ**

Економічна безпека є ключовою складовою національної безпеки, оскільки забезпечує стабільне функціонування фінансової системи, конкурентоспроможність національної економіки та здатність держави протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Сучасні виклики економічній безпеці виникають під впливом глобалізаційних процесів, геополітичної нестабільності, цифровізації економіки та активізації інформаційно-психологічних операцій проти держави. В сучасному світі особливої актуальності набувають питання енергетичної залежності, вразливості фінансових ринків, дефіциту інвестицій та зростання тіньового сектору економіки.

На індивідуальному, корпоративному та державному рівнях чітко визнається, що економічна безпека має бути державним пріоритетом. Проте ці процеси постійно змінюються через потужний вплив нових тенденцій. Застосування минулого досвіду стає дедалі менш ефективним, що підкреслює необхідність модернізації розуміння основних принципів, особливо «безпеки державної економіки» [1].

В методологічному плані існує рекомендований діапазон для характеристики значень рівня економічної безпеки за різними типами показників. Так критична зона становить 0–19 відсотків, небезпечна зона – 20–39 відсотків; незадовільна зона – 40–59 відсотків; задовільна зона – 60–79 відсотків; а оптимальний рівень економічної безпеки складає 80–100 відсотків [2].

За даними Пігуль Н. Г. та Пігуль Е. І. рівень економічної безпеки України в розрізі окремих субіндексів, який можна використовувати в Україні, необхідно розраховувати за такими показниками як: демографічний,

енергетичний, зовнішньоторговельний, інвестиційно-інноваційний, макроекономічний, продовольчий та фінансовий, що негативно впливають на загальну фінансову стабільність та зростання. Водночас автори вважають, що значення соціального компонента у 2012-2014 та 2019 роках збігаються із задовільною зоною економічної безпеки, що утримує значення продовольчої безпеки в оптимальній зоні протягом усього періоду аналізу [3].

Одним із ключових дестабілізаційних чинників залишається зовнішній економічний тиск, що може реалізовуватися через санкційні механізми, маніпуляції на енергетичних ринках, торговельні обмеження або кібератаки на стратегічно важливі економічні об'єкти. Внутрішні загрози формуються через корупційні ризики, неефективне управління державними фінансами, зниження інноваційного потенціалу та демографічні проблеми, що посилюють структурні дисбаланси в економіці.

Ефективним механізмом протидії дестабілізаційним процесам виступає комплексна державна політика, спрямована на зміцнення фінансової стійкості, диверсифікацію джерел енергозабезпечення та посилення інституційної спроможності держави. До пріоритетних заходів належать: удосконалення системи моніторингу економічних ризиків, розвиток національних виробничих кластерів, підвищення рівня цифрової безпеки, стимулювання інновацій та підтримка малого й середнього бізнесу.

На відміну від проблеми підтримки загальної безпеки, питання економічної безпеки було першочерговим протягом останніх ста років. Сучасна ситуація являє собою перегляд принципів, заснований на появі нових викликів, які одночасно трансформуються в загрози та можливості. По-перше, захист має бути впроваджений, а по-друге, для отримання конкурентної переваги на світовому ринку потрібне лідерство[4].

Процеси, що підривають економічну безпеку та національну економіку, а також пригнічують економічні інтереси окремих осіб, громад та держави є негативними та шкодять розвитку держави. Постійний моніторинг та виявлення найважливіших загроз економічній безпеці суттєво сприяє їх локалізації на належному рівні, а також створює умови для своєчасної підготовки та впровадження ефективних заходів, які спрямовані на зменшення або повне усунення негативних наслідків загроз [5].

Зміцнення економічної безпеки потребує також модернізації нормативно-правової бази, інтеграції стандартів ЄС у сфері фінансового контролю, розширення міжнародного економічного партнерства та посилення прозорості державних інституцій. У сучасних умовах саме поєднання

стратегічного планування, ефективного державного управління та адаптації економіки до швидкозмінних глобальних процесів формує здатність держави протистояти дестабілізаційним загрозам і забезпечувати сталий розвиток.

Ми вважаємо, що економічна безпека держави займає важливе місце в системі національної безпеки, яка базується на всіх її елементах: політичній, соціальній, військовій, екологічній, технологічній, інформаційній безпеці тощо; оскільки вона є основою належного функціонування держави та потребує посиленої уваги з боку держави.

### **Список використаних джерел**

1. Яремчук Р.Є. Економічна безпека держави: генезис та сучасні виклики. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №5 (14). С. 211-215.
2. Літвін Н. М., Січиокно Г. Б. Класифікація актуальних загроз економічній безпеці держави в контексті кризових тенденцій національної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1. С. 171–180.
3. Пігуль Н. Г., Пігуль Є. І. Економічна безпека держави: сутність та актуальні загрози. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. С. 6–13.
4. Мельник С. І., Яремчук Р. Є. Економічна безпека держави: трактування та актуальні виклики сьогодення. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С.295-230.
5. Гнатенко В. Загрози економічній безпеці держави в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9 (1). С. 55-62.

**Собчишин В. М.,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

**Мотрич Д. Ю.,**

здобувач вищої освіти ОПІ Бізнес-адміністрування,

Полтавський державний аграрний університет

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Корпоративна культура як сукупність цінностей, норм, поведінкових моделей і способів взаємодії на підприємстві стає одним із головних факторів, що визначають його здатність ефективно впроваджувати принципи та досягати основних цілей сталого розвитку. Інтегруючи цінності сталого розвитку в місію, стратегію та операційну діяльність підприємства, можна

досягти його поставлених цілей сталого розвитку й при цьому ефективно управляти розвитком корпоративної культури.

Загалом цілі сталого розвитку спрямовані на довгострокове, відповідальне та збалансоване зростання. Тому управління корпоративною культурою сучасного підприємства має враховувати корпоративні цінності, які будуть орієнтовані на екологічність, соціальну відповідальність й етичність ведення бізнесу. В сучасних умовах лише при врахуванні даних аспектів стратегія сталого розвитку буде реалізована ефективно, що, відповідно, й принесе бажані результати підприємству.

Корпоративна культура, орієнтована на досягнення цілей сталого розвитку, повинна забезпечувати прийняття його ідей на всіх рівнях функціонування, а працівники мають бути готові до безпосередньої участі в екологічних, соціальних та інших ініціативах й також нести відповідальність за дотримання принципів сталості.

Завдяки правильно сформованій корпоративній культурі керівництво підприємства матиме змогу впливати на персонал, визначати, як саме працівники діятимуть у щоденній роботі, й при цьому сприяти та мотивувати до ощадливого використання ресурсів, дотримання екологічних стандартів, підтримки етичних рішень й активної участі у соціальних і волонтерських проєктах, що є особливо вагомим у нинішніх умовах функціонування.

Ведення корпоративної культури на засадах досягнення цілей сталого розвитку дозволить керівництву підприємства отримати багато переваг. Перш за все соціально-відповідальна діяльність нині впливає на посилення репутації та бренду підприємства, вона викликає більше довіри з боку суспільства, інвесторів і партнерів, що в результаті підвищує конкурентні переваги та місце підприємства на ринку. Етичні, екологічні та соціально відповідальні практики формують позитивний імідж і довгострокові відносини.

У формуванні й підтримці корпоративної культури на підприємстві варто дотримуватися прозорості, підзвітності, дотримання прав людини, недискримінації та рівних можливостей, що й вказує на прямий зв'язок із реалізацією п'ятої цілі сталого розвитку, яка пропагує гендерну рівність, восьмої, – орієнтованої на гідну працю, та десятої, – пов'язаної зі зменшенням нерівності [1].

Вагоме значення має орієнтація підприємства на підтримку корпоративної культури екологічного спрямування, зокрема шляхом збереження навколишнього середовища, використання ресурсощадних та енергозберігаючих технологій, тобто дбати про зменшення впливу на

довкілля, брати участь у соціальних програмах і проєктах на рівні підприємства, регіону тощо й виступати ініціатором та впроваджувати «зелені» ініціативи.

Отже, корпоративна культура є фундаментом, що забезпечує реальну реалізацію цілей сталого розвитку, оскільки підвищує репутацію підприємства, мотивує працівників, підтримує стратегічні зміни, забезпечуючи гармонійний розвиток підприємства в екологічному, економічному й соціальному вимірах.

### **Список використаних джерел**

1. Що таке Цілі сталого розвитку? *UNDP* : веб-сайт. 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення 23.11.2025)

**Сороколіт О.М.**

здобувач PhD за спеціальністю D5 Маркетинг  
Сумський національний аграрний університет

## **СТОРИТЕЛІНГ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ЗВ'ЯЗКУ З БРЕНДОМ ТУРИСТИЧНОЇ ЛОКАЦІЇ.**

У сучасних умовах глобальної конкуренції на ринку туризму традиційні методи просування дестинацій через перелік раціональних переваг поступово втрачають свою ефективність. Сьогодні клієнти шукають не просто комфортне житло чи краєвиди, а унікальний досвід та глибинні сенси. Саме тому сторітелінг стає ключовим інструментом, що дозволяє перетворити звичайну географічну точку на живий бренд із власною історією.

Під час повномасштабної війни сторітелінг для прифронтових регіонів, таких як Сумщина та Харківщина, трансформувався з інструменту «запрошення на відпочинок» у засіб формування ідентичності незламності. Сьогодні історія локації говорить не лише про архітектуру чи природу, а про людей та їхній спротив. Якщо говорити про прикордонні регіони, то Харків побудував свій військовий бренд навколо наративу життєстійкості, тобто від «Міста-залізобетону» до культурного хабу у підземеллях. Серія інтелектуальних дискусій та літературних вечорів, які переосмислюють роль міста як форпосту української культури, сторітелінг базується на

протиставленні: руйнування будівель проти збереження інтелектуального коду. Заклади Харківщини стають «живими музеями», де історія подається через страви нової української кухні та розповіді про місцевих волонтерів, серед яких «Музей-кав'ярня», «Трипіччя» «Благовіщенський курінь».

Для Сумщини сторітелінг став способом актуалізувати історичну пам'ять про боротьбу, що триває століттями. Сумщина – це легенди прикордоння та партизанський дух. Емоційний зв'язок, що виникає завдяки вдало представленій історії, формує лояльність до бренду ще до моменту фактичного візиту, в епоху цифрових комунікацій сторітелінг стає фундаментом для контенту в соціальних мережах, де особисті враження та легенди поширюються активно. Формування бренду міста Охтирка відбувається через історії про оборону міста, маркетинг локацій будується на відео-свідченнях місцевих жителів, які транслують меседж: «Ми є щит, що стримав ворога». Якщо говорити про місто Тростянець на Сумщині, то після деокупації містяни та керівництво міста активно використовують сторітелінг для залучення меценатів, це стосується архітектурних пам'яток, представлених унікальним ансамблем Круглого двору та Палацом Голіцина (Садибою Кеніга), що є пам'яткою неокласицизму з елементами бароко. Історія садиби Кеніга та фестивалю «Чайков Fest» тепер доповнюється наративом про порятунок культурної спадщини від сучасних варварів та неадекватних сусідів.

Таблиця 1 - Порівняльна таблиця трансформації сторітелінгу 2020-2026р.р.

Елемент	Мирний час ( до 2022 року)	Під час військової агресії (2022–2026р.р.)
Головний герой	Турист (його комфорт та розваги)	Місцевий житель/Волонтер/Захисник
Сюжет	«Відкрий , приїдь та побач красу»	«Почуй історію сили, мужності та витривалості »
Емоція	Задоволення, краса, захоплення	Гордість за свій рідний край, солідарність
Ключовий символ	Пам'ятки архітектури	Руїни як свідки + «незламні» об'єкти

Джерело: власні дослідження

Використання наративів допомагає виділити локацію серед тисяч аналогів, апелюючи до почуттів та уяви потенційного туриста або клієнта. Аналіз трансформації сторітелінгу демонструє докорінну зміну парадигми: від

розважального контенту до глибоко ціннісного нарративу для внутрішньої спільноти. Якщо до 2022 року в центрі уваги перебував «турист» та його прагнення до комфорту, то сьогодні головним героєм став «творець опору», ми говоримо про захисників чи волонтерів. Сюжетна лінія змістилася з простого милування естетикою на силу духу та витривалості українського народу. Замість легкої емоції захоплення тепер домінують почуття національної гордості, солідарності та причетності до спільної долі. Символіка також зазнала змін: на зміну бездоганним пам'яткам архітектури прийшли руїни, що стали свідками воєнних злочинів, та об'єкти, які символізують незламність. Такий перехід свідчить про перетворення сторітелінгу з інструменту маркетингу на потужний інструмент збереження національної пам'яті.

Актуальність теми підсилюється зміною споживчої поведінки поколінь Y та Z, які віддають перевагу автентичності та етичності брендів. Дослідження механізмів створення емоційного контенту дозволяє туристичним DESTINATIONAM ефективно залучати аудиторію через «людське обличчя», «портрет» локації. Крім того, сторітелінг сприяє кращій запам'ятовуваності бренду завдяки структурованій інформації у формі цікавого сюжету. Таким чином, аналіз сторітелінгу як засобу емоційного впливу є необхідним для розробки конкурентоспроможних маркетингових стратегій у сфері туризму.

Для українців з інших регіонів сторітелінг Сумщини та Харківщини має працювати на подолання «бар'єру страху» та формування почуття солідарності. Основний меседж: «Це не просто небезпечна зона, це місце, де гартується наше спільне майбутнє, і ваша підтримка - це вклад у перемогу». Кажуть, Суми — це місто троянд і цукру. Сьогодні ми додаємо до цього рецепту сталь. Ми не просто географічна точка на карті біля кордону — ми люди, які тримають небо над своїми оселями. Кожна кава, випита на Соборній - це наш маніфест життя, прислухайся до стін, вони розкажуть тобі історію, яку не викреслити з пам'яті.

Сторітелінг постає як фундаментальний маркетинговий інструмент, що перетворює звичайну туристичну локацію на живий бренд із власним характером та цінностями. В умовах сучасного ринку саме історія стає головною конкурентною перевагою, дозволяючи бренду виділитися серед раціональних пропозицій конкурентів. Ефективний сторітелінг не лише популяризує локацію, а й вибудовує довгострокову лояльність аудиторії, базуючись на спільних переживаннях та сенсах. Таким чином, управління

емоціями через розповіді є ключем до створення успішного та впізнаваного туристичного продукту.

### **Список використаних джерел**

1. Головчук Ю., Мельник Ю., Козуб М. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. Економіка та суспільство. 2018. №19. С. 337-341. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/19\\_ukr/51.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/51.pdf)
2. Графська О.І., Головчук Ю.О., Кулик О.М. Інноваційні інструменти маркетингових стратегій розвитку туризму на регіональному рівні. Інфраструктура ринку. 2023. №71. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/38.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/71_2023/38.pdf)
3. Калина Т.Є., Арзуманян Т.Ю., Устік Т.В. Конкурентоспроможність туристичних дестинацій в умовах сучасних викликів. Всеукраїнський науковий журнал. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Випуск № 4 / 2024 .С.90-94 [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/apie\\_2024\\_r04\\_a17.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/apie_2024_r04_a17.pdf)
4. Устік Тетяна. Інноваційні засади брендингу туристичних дестинацій. *Scientific journal. Development Service Industry Management*, №2. 2024. С.176–181. <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/157>

**Сорокопенєць К.О.,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 081 «Право»,  
Полтавський державний аграрний університет  
Науковий керівник: **Кальян О.С.,**  
к.ю.н, доцент, професор кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ОКРЕМІ ПИТАННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Запровадження воєнного стану в Україні зумовило істотні зміни у механізмах правового регулювання господарської діяльності. В умовах збройної агресії держава змушена оперативно реагувати на виклики, пов'язані із забезпеченням національної безпеки, стабільності економіки, функціонування критичної інфраструктури та підтримки суб'єктів господарювання. Це об'єктивно призводить до трансформації традиційних

принципів господарського права, посилення ролі публічно-правових засобів регулювання та тимчасового обмеження окремих прав і свобод [1; 2; 3].

Актуальність теми зумовлена необхідністю наукового осмислення особливостей правового режиму господарської діяльності в умовах воєнного стану, визначення балансу між публічними інтересами держави та приватними інтересами суб'єктів господарювання, а також оцінки ефективності запроваджених правових механізмів [7; 8].

Воєнний стан як особливий правовий режим запроваджується відповідно до Конституції України та Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [1; 2]. Його дія безпосередньо впливає на сферу господарювання, оскільки передбачає можливість тимчасового обмеження конституційних прав, зміни порядку управління економікою, а також встановлення спеціальних правил здійснення підприємницької діяльності.

Однією з ключових особливостей правового регулювання господарської діяльності в умовах воєнного стану є посилення державного втручання в економічні процеси. Держава отримує розширені повноваження щодо мобілізації ресурсів, примусового відчуження або вилучення майна для потреб оборони з подальшим відшкодуванням його вартості, встановлення особливого режиму використання майна суб'єктів господарювання. Такі заходи мають надзвичайний характер і застосовуються з метою забезпечення обороноздатності та безпеки держави [3; 4].

Важливим напрямом правового регулювання є зміна умов здійснення підприємницької діяльності. В умовах воєнного стану спрощуються дозвільні та реєстраційні процедури, запроваджуються податкові та митні пільги, мораторії на проведення окремих видів перевірок. Це спрямовано на підтримку бізнесу, збереження економічної активності та стимулювання адаптації суб'єктів господарювання до кризових умов [4; 5].

Водночас воєнний стан зумовлює встановлення певних обмежень для суб'єктів господарювання. Зокрема, можуть вводитися обмеження щодо обігу окремих товарів, цінового регулювання, валютних операцій, а також особливі вимоги до діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави. Такі обмеження мають тимчасовий характер і повинні відповідати принципам пропорційності та законності [2; 5].

Окремої уваги заслуговують особливості договірних відносин у сфері господарювання. Воєнний стан та пов'язані з ним обставини можуть визнаватися форс-мажорними, що впливає на виконання зобов'язань, відповідальність сторін та можливість перегляду умов договорів.

Законодавство та практика Торгово-промислової палати України відіграють важливу роль у підтвердженні таких обставин та захисті прав учасників господарських відносин [5; 6].

Крім того, істотно змінюється правове регулювання трудових відносин як складової господарської діяльності. Запроваджуються спеціальні норми щодо організації праці, можливості призупинення трудових договорів, залучення працівників до виконання робіт для потреб оборони. Це безпосередньо впливає на діяльність підприємств та потребує належного правового забезпечення [2; 7].

Таким чином, правове регулювання господарської діяльності в умовах воєнного стану характеризується поєднанням надзвичайних заходів державного впливу та механізмів підтримки суб'єктів господарювання. Його особливістю є тимчасове посилення публічно-правового елементу, спрямованого на захист національних інтересів, за одночасного прагнення зберегти економічну стабільність і мінімізувати негативні наслідки для бізнесу. Ефективність такого регулювання значною мірою залежить від чіткості законодавчих норм, їх узгодженості з конституційними принципами та здатності держави забезпечити баланс між потребами оборони і свободою господарської діяльності. Подальші наукові дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на вдосконалення правових механізмів функціонування економіки в умовах надзвичайних правових режимів [7; 8].

### **Список використаних джерел**

1. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/77475.html> tax.gov.ua
3. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1932-12> Закон України
4. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>
5. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> Закон України

6. Щодо засвідчення форс-мажорних обставин : роз'яснення Торгово-промислової палати України. URL:<https://uccr.org.ua/press-center/uccr-news/protsedura-zasvidchennia-fors-mazhornikh-obstavyn-z-28-02-2022>

7. Щербина В.С., Резнікова В.В. Господарське право (загальна частина): Підручник. К.: Ліра-К. 2023. 588с.

8. Вінник О. М. Правове регулювання господарської діяльності. Підприємництво, господарство і право. 2022. № 4. С. 5–10.

**Співак К.О.**

здобувач другого (магістерського) рівня  
освіти спеціальність D5 Маркетинг  
Сумський національний аграрний  
університет

## **ОМНІКАНАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ**

Оmnіканальна стратегія сьогодні - це не опція, а необхідна умова виживання. Вона виступає потужним каталізатором інновацій, оскільки змушує підприємство модернізувати всі свої внутрішні процеси, щоб відповідати очікуванням «цифрового» клієнта. Стрімка цифровізація глобальної економіки докорінно змінила архітектуру взаємодії між підприємством та споживачем у 2025 році. Актуальність дослідження omnіканальних стратегій зумовлена необхідністю створення такого середовища, де клієнт може вільно пересуватися між каналами без втрати даних про попередню активність, а науковий аналіз omnіканальності дозволяє виявити нові резерви підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію витрат на залучення клієнтів (CAC). Omnіканальність сьогодні виступає не лише маркетинговим інструментом, а й ключовим чинником інноваційного розвитку підприємства. Інноваційний розвиток підприємства в цифровому просторі неможливий без впровадження систем «Click & Collect», QR-шопінгу та доповненої реальності (AR) у точках дотику. Особливої ваги набуває інтеграція штучного інтелекту для персоналізації пропозицій у режимі реального часу на основі Big Data. Традиційні мультиканальні моделі маркетингу втрачають свою ефективність, оскільки не здатні забезпечити цілісність клієнтського досвіду.

Сучасний цифровий простір характеризується фрагментарністю уваги аудиторії, яка одночасно використовує соціальні мережі, маркетплейси, мобільні додатки та фізичні точки продажу. Клієнти часто губляться серед тисяч товарів у магазині, забувають назви відтінків, якими користувалися раніше, або вагаються щодо покупки через невпевненість у тому, як продукт виглядатиме. Маємо можливість запропонувати клієнту Єдиний профіль (Mobile + Web + Store), коли клієнт заходить у мобільний додаток або на сайт, він потрапляє в особистий кабінет, усі товари, додані до кошика на комп'ютері, миттєво з'являються в додатку на смартфоні. Дослідження показують, що омніканальні споживачі демонструють у 1,7 раза вищий рівень покупок, що критично важливо в умовах насиченості ринків, а цифрова трансформація вимагає від підприємств переходу до клієнтоцентрованої моделі, де дані про споживача є головним стратегічним активом. Клієнт може використовувати AR-дзеркало в магазині або додаток вдома, щоб віртуально «приміряти» той чи інший товар, результати примірки зберігаються в профілі, і консультант у магазині бачить ці вподобання на своєму планшеті. Важливе значення має персоналізація на основі даних, якщо клієнт купує зволожувальний крем онлайн, через місяць система (враховуючи середній термін використання) надішле йому персональну знижку на цей же крем або запропонує пробник сироватки з тієї ж лінійки в найближчому магазині. Компанії перетворюються з класичного ритейлера на технологічну платформу, інвестування в цифрову інфраструктуру (AI, AR, CRM-хмари) є головним та важливим чинником їх інноваційного успіху.

Щодо питання кібербезпеки та етичного використання персональних даних, то у межах омніканальних систем стають викликом для сучасного менеджменту, а в умовах економічної нестабільності омніканальність забезпечує стійкість бізнесу завдяки диверсифікації точок збуту та підвищенню лояльності клієнтів (LTV), потрібно шукати механізми переходу від розрізнених цифрових каналів до єдиної маркетингової екосистеми. Питання кібербезпеки та етичного використання даних є фундаментом довіри в омніканальних системах. Безпека — це не просто IT-завдання, а стратегічний актив, що впливає на показник LTV (Lifetime Value): клієнт залишиться з брендом лише тоді, коли впевнений у безпеці своїх платіжних та персональних даних. Перехід від розрізнених каналів до екосистеми відбувається через інтеграцію даних. Ключ до успіху — зробити безпеку частиною бренду: клієнт має відчувати, що підприємство дбає про його цифрову безпеку так само ретельно, як і про якість товару.

Важливим аспектом є також розвиток корпоративної культури, яка має бути адаптивною до швидких інноваційних змін. Розробка ефективної омніканальної стратегії потребує нових методологічних підходів до оцінки ефективності маркетингових інвестицій (ROMI). Для розробки стратегії варто запропонувати впровадження наскрізної аналітики (End-to-End Analytics). Це інноваційний підхід, який дозволяє об'єднати дані з CRM-системи магазину, рекламних кабінетів та кол-центру в одну панель керування. Це дозволяє менеджменту бачити реальну вартість залучення клієнта незалежно від того, де відбулася транзакція.

Інноваційний розвиток підприємства неможливий без перегляду системи цінностей всередині колективу. Омніканальність — це передусім спільна відповідальність усіх департаментів за задоволеність споживача, а нові методи оцінки інвестицій дозволяють бачити реальну картину повернення коштів у складному цифровому просторі. Оскільки цифрова екосистема складна, для оцінки інвестицій використовується МММ (Marketing Mix Modeling) — метод статистичного аналізу, що дозволяє оцінити вплив кожного каналу на загальний результат, враховуючи навіть зовнішні чинники (сезонність, дії конкурентів, курс валют). Практичний успіх можливий лише тоді, коли аналітика підтверджує правильність стратегії, а корпоративна культура дозволяє лінійному персоналу щодня реалізовувати цю стратегію на практиці.

Таким чином, наукове обґрунтування омніканальних стратегій є фундаментом для формування інноваційної моделі розвитку підприємства у висококонкурентному цифровому середовищі.

### **Список використаних джерел**

1. Bahorka M., Ustik T., Kvasova, L. (2024). Selection and implementation alternatives for the marketing strategy of enterprise management. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, Vol. 5. 1(1), p.1-8. <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/gbdej/article/view/2303>
2. Корнієнко, Т., Подзігун, С., Пачева, Н. (2023). Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>
3. Птащенко О. (2024) Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля,

2024. Вип. 4 (284). С. 74-80. (Index Copernicus).  
<https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>, DOI:  
<https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-74-80>

4. Устік Т.В. Управління маркетинговою діяльністю у сфері агробізнесу: стратегічний вимір. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Випуск 2 (32), 2024. С.288-301  
<https://visnyksura.com.ua/uk/ebooks/2024-2-32>

**Сухоставець А.І.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва  
ім. професора І.М.Брюховецького  
Сумський національний аграрний університет

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ("AGRITECH") ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ АГРОВИРОБНИЦТВА**

Глобальні виклики, такі як зростання населення, зміна клімату та обмеженість природних ресурсів, вимагають радикальної трансформації аграрного сектору. В Україні, де агропромисловий комплекс є ключовим рушієм економіки та основою продовольчої безпеки, цифрові технології (АгроТех) стали не лише засобом підвищення ефективності, але й необхідною умовою стійкості та конкурентоспроможності бізнес-структур. У цій дисертації досліджуються механізми впливу АгроТех на продуктивність та стійкість сільськогосподарського виробництва, а також окреслюються економічні вигоди від його повноцінного впровадження [1].

Ядром AgriTech, що безпосередньо впливає на продуктивність, є точне землеробство (Precision Farming). Його філософія базується на диференційованому підході до управління полями, а не на стандартизованому, що дозволяє значно оптимізувати виробничі процеси та ресурсне забезпечення.

Впровадження AgriTech дозволяє агропідприємствам перейти від емпіричного управління до управління, заснованого на даних (data-driven). Використання дронів, супутникових знімків (технології NDVI, NIR), сенсорів та метеостанцій створює багатошарову карту стану поля. Це дозволяє точно визначити ділянки з дефіцитом або надлишком поживних речовин, вологи чи ураженнями шкідниками. На основі зібраних даних, системи управління (VRT

– Variable Rate Technology) автоматично коригують норми внесення насіння, добрив та засобів захисту рослин. Зниження витрат на ресурси в середньому на 10-25% (добрива, засоби захисту рослин). Забезпечення оптимальних умов росту для кожної ділянки, що призводить до зростання врожайності на 5-15%.

Автоматизація виробничих процесів, від сівби до збору врожаю, підвищує швидкість та якість виконання робіт. Так системи авто пілотування можуть використовувати GPS/ГЛОНАСС системи з високою точністю (RTK) для паралельного водіння мінімізує перекриття обробітку, економить паливо та час, а також знижує навантаження на оператора. З іншого боку хоча роботизація ще розвивається, інтелектуальні системи для селективного обприскування (розпізнавання бур'янів) та збору даних уже суттєво зменшують загальний обсяг використання хімікатів [2].

Стійкість агровиробництва – це його здатність протистояти зовнішнім шокам (кліматичним, економічним) та забезпечувати екологічну відповідальність. AgriTech відіграє критичну роль у досягненні цієї мети.

Значний економічний та екологічний вплив точного землеробства зменшує негативний вплив на навколишнє середовище. Це значно захищає ґрунт, а контрольоване використання добрив і пестицидів запобігає їх вимиванню в ґрунтові води та водоносні горизонти, що є важливим питанням екологічної безпеки. Технології моніторингу сприяють прийняттю рішень на користь методів збереження ґрунтів (безоранне, смугове землеробство) та оптимізації водних ресурсів, а саме: системи управління вологістю ґрунту та інтелектуальні системи зрошення для забезпечення водопостачання лише за потреби, що є важливим у посушливих регіонах та обмежених водних ресурсах [3].

Цифрові платформи забезпечують бізнес необхідний рівень прозорості та передбачуваності, що є основоположним для економічної стійкості: прогнозування врожайності та ризиків: використання великих даних та машинного навчання для аналізу історичних даних, прогнозів погоди та даних моніторингу потенційно дозволяє бізнесу та моделям сільськогосподарських культур робити точніші прогнози); системи управління ланцюгами поставок (SCM): впровадження технології блокчейн та інших цифрових рішень для відстеження продукції від поля до споживача. Це підвищує довіру споживачів, особливо на експортних ринках, забезпечує дотримання стандартів якості та зменшує ризик підробки. Зменшення втрат під час зберігання та транспортування також значною мірою сприяє продовольчій безпеці.

Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що цілісне впровадження AgriTech – від датчиків та дронів до штучного інтелекту та блокчейну – є ключовим інструментом для масштабного зростання продуктивності та забезпечення довгострокової стійкості сільськогосподарського виробництва. Для України це означає не лише підвищення економічної ефективності сільськогосподарських підприємств, але й забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах зростаючої кліматичної та політичної нестабільності. Державна політика має бути спрямована на заохочення інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток робочої сили, здатної працювати з великими даними, та створення доступних фінансових інструментів для придбання нових технологій, особливо для малих та середніх підприємств.

### **Список використаних джерел**

1. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: 10.32782/2524-0072/2024-68-58 (дата звернення 25.11.2025).
2. Руденко М. В. Вплив цифрових технологій на аграрне виробництво: методичний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 30–37
3. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8521> (дата звернення: 01.12.2025).

**Терно Р.В.,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»,  
Полтавський державний аграрний університет  
Науковий керівник: **Кальян О.С.,**  
к.ю.н, доцент, професор кафедри підприємства і права,

### **ОКРЕМІ ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

У сучасних умовах трансформації економічних процесів в Україні та світі питання нормативного регулювання правопорушень у сфері

господарських відносин набуває особливої актуальності. Господарська діяльність, як складова економічної системи держави, вимагає ефективного правового регулювання, яке б забезпечувало баланс між свободою підприємництва та необхідністю державного контролю. Саме тому дослідження сутності, причин та наслідків правопорушень у цій сфері є надзвичайно важливим для формування раціональної правової політики держави, спрямованої на підвищення економічної безпеки та стабільності.

Актуальність проблематики реформування господарського законодавства в Україні зумовлена масштабними викликами, що виникли у зв'язку зі збройною агресією російської федерації та необхідністю забезпечення економічної стійкості держави. Війна кардинально змінила умови ведення господарської діяльності, що потребує оперативного оновлення нормативного забезпечення функціонування бізнесу, створення гнучких правових механізмів реагування на надзвичайні економічні та управлінські ситуації, а також узгодження вітчизняних підходів із міжнародними стандартами економічної безпеки та розвитку [1; 2].

Сучасне господарське законодавство України перебуває на етапі активної трансформації, що пов'язано зі скасуванням Господарського кодексу та переходом до європейських моделей правового регулювання. Норми, що традиційно забезпечували порядок у сфері підприємництва, сьогодні частково замінюються спеціальними законами, актами економічної політики та нормами цивільного регулювання. Водночас у 2025 році наукова спільнота приділяє значну увагу системному аналізу цих змін, зокрема в контексті воєнної економіки. Новітні дослідження підкреслюють потребу у комплексному оновленні нормативної бази, гармонізації регуляторних підходів та посиленні економічної безпеки держави [3].

Введення воєнного стану суттєво трансформувало регуляторне середовище, зокрема через ухвалення низки спеціальних законів щодо підтримки підприємництва, податкових послаблень, дерегуляції та цифровізації процедур [4]. Законодавець був змушений переглянути положення законів у сфері публічних закупівель, податкового регулювання та управління державною власністю з метою забезпечення гнучкості та мінімізації бюрократичних обмежень. Водночас важливим залишається дотримання принципів правової визначеності та недопущення надмірних відхилень від загальних стандартів правового регулювання, що активно підкреслюється у правовій практиці Європейського Союзу [5].

Проблематика реформування господарського законодавства охоплює кілька ключових аспектів. Насамперед ідеться про необхідність модернізації регуляторної бази, гармонізації норм різного рівня та усунення правових колізій, що загострюються у кризові періоди. Значні труднощі виникають у сфері підтримки суб'єктів господарювання, зокрема малого та середнього бізнесу, який є найвразливішим до воєнних ризиків. Важливим напрямом є уніфікація договірних відносин, зменшення адміністративного навантаження, спрощення доступу до кредитних та інвестиційних ресурсів і стимулювання релокації бізнесу [3].

Соціально-трудові аспекти також є невід'ємною складовою реформування економічної системи. Війна спричинила значні міграційні зміни, нові виклики на ринку праці та підвищену потребу у посиленні соціальних гарантій. Законодавчі зміни повинні забезпечувати рівність можливостей, недискримінацію, гендерний баланс та адаптовані механізми зайнятості відповідно до стандартів Європейського Союзу [6]. Це є ключовим чинником повоєнної реконструкції та подальшої модернізації економіки.

Отже, реформування господарського законодавства в умовах війни є складним і багатогранним процесом, що передбачає адаптацію правового регулювання до реалій воєнної економіки, забезпечення стабільності бізнес-середовища та інтеграцію до європейського правового простору. Його успіх залежить від науково обґрунтованої модернізації нормативної бази, ефективності державної економічної політики та здатності правової системи забезпечувати збалансований розвиток у надзвичайних умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
2. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, ратифікована 16.09.2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
3. Пилипенко О. М. Реформування господарського законодавства України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Підприємництво, господарство і право. 2025. № 1. С. 5–12. URL: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2025/1/1.pdf>
4. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо дії норм у період воєнного стану» № 2120-IX від 15.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20>

5. European Commission. Ukraine Facility Framework - Economic and Legal Approximation Guidelines. URL: <https://commission.europa.eu>

6. International Labour Organization. Gender Equality and Non-Discrimination Standards. URL: <https://ilo.org>

**Терно Р.В.,**

здобувач вищої освіти спеціальності 081 «Право»,  
Полтавський державний аграрний університет

Науковий керівник: **Купчення Л.І.,**

к.ю.н., доцент кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії проти України та одночасного просування до повноцінного членства в Європейському Союзі податкове право перетворюється на один із ключових вимірів євроінтеграційної політики. Від швидкості й якості адаптації національного податкового законодавства до стандартів ЄС залежить не лише формальне виконання критеріїв членства, а й можливість сформуванню передбачуване правове середовище для повоєнного відновлення економіки та довгострокових інвестицій. Рішення Європейської ради про відкриття переговорів щодо вступу України до ЄС і проведення першої Міжурядової конференції у червні 2024 року означає перехід до етапу, коли податкове право розглядається не як сукупність внутрішніх норм, а як складова системи *acquis communautaire* з чітко окресленими вимогами до побудови податкової системи, сумісної з правопорядком Союзу [1].

Податкове законодавство України ще до початку повномасштабної війни зазнавало змін у напрямі зближення з європейськими стандартами, однак ці кроки були переважно фрагментарними та зумовленими короткостроковими фіскальними потребами. Євроінтеграційний вимір вимагає поєднати фіскальну функцію податків із завданням справедливого розподілу податкового тягаря та підтримання конкурентоспроможності економіки в єдиному ринку. У цьому контексті особливого значення набуває гармонізація базових інститутів податкового права – платників і об'єктів оподаткування, структури зобов'язань, процедур контролю – з правилами,

напрацьованими в ЄС, зокрема з директивами у сфері боротьби з ухиленням від оподаткування та уникнення подвійного оподаткування [2]. Показовим маркером переходу від декларативної орієнтації до реальної імплементації є ухвалення Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо імплементації положень актів права Європейського Союзу щодо акцизного податку» № 3878–IX від 18 липня 2024 року [3]. Цей акт деталізує правила оподаткування окремих видів пального та алкогольних напоїв і відтворює логіку мінімальних ставок та підходів до структурування акцизів, закріплену в актах ЄС. Орієнтація на поетапне наближення ставок до мінімально допустимого рівня, визначеного правом Союзу, дозволяє бізнесу прогнозувати зміну податкового тягаря та планувати інвестиційні цикли, а державі – демонструвати послідовність євроінтеграційного курсу. У правовій доктрині утверджується підхід, за яким гармонізація податкового законодавства з правом ЄС розуміється не як формальне перенесення тексту директив, а як переосмислення принципів податкового права – законності, правової визначеності, рівності платників та заборони дискримінації – крізь призму європейських стандартів. У працях, присвячених імплементації вимог щодо протидії агресивному податковому плануванню, наголошується: наявність у законодавстві інструментів на кшталт загальної норми протидії зловживанням або правил про контрольовані іноземні компанії не гарантує ефективного обмеження схем ухилення від оподаткування, якщо їх застосування не підкріплене процесуальними гарантіями прав платників та належним рівнем судового контролю [4, с. 74–76]. Порівняльно-правовий аналіз практики держав–членів ЄС показує, що вирішальним чинником є не стільки формулювання норм, скільки усталена судова практика, яка надає поняттям «ділова мета», «економічний зміст операції» чи «зловживання правом» чітких контурів.

Сучасна європейська модель оподаткування підприємницької діяльності ґрунтується на поєднанні відносної свободи держав у конструюванні національних систем оподаткування з вимогою дотримання «мінімальних стандартів», закріплених, зокрема, у Директиві (ЄС) 2016/1164 про встановлення правил протидії податковим ухиленням [2]. У ній зафіксовано базові механізми протидії розмиванню податкової бази – обмеження віднесення процентів на витрати, правила оподаткування при виході, режим контрольованих іноземних компаній, подолання гібридних невідповідностей. Порівняння українських норм у цих сегментах із положеннями директиви виявляє прогалини термінологічного та процедурного характеру, а також

дисбаланси між цілями фіскальної стабільності та збереженням інвестиційної привабливості юрисдикції для реального сектору економіки. Окремим аспектом порівняльно-правового аналізу є відповідність українського податкового законодавства вимогам переговорної глави «Оподаткування» та визначення напрямів подальшої адаптації. Звітність Європейської комісії свідчить про досягнення прогресу у сфері непрямого оподаткування, боротьби з ухиленням від оподаткування й удосконалення адміністрування, однак підкреслює необхідність поглиблення гармонізації [1]. Досвід країн Центральноєвропейського регіону демонструє, що найбільш конфліктогенним є період поєднання завдань безпеки, соціальної підтримки населення та структурних реформ, пов'язаних із переглядом податкових пільг і спеціальних режимів. Проблематика справедливого розподілу податкового навантаження виходить за межі простого протиставлення великого бізнесу та малих підприємств. Європейська практика зміщує акцент від формально-правового статусу платника до оцінки реального економічного змісту операцій і ролі суб'єкта в ланцюгу створення доданої вартості. У цьому контексті в праві ЄС особливої ваги набули концепції бенефіціарного власника, прозорості структури володіння та запобігання використанню штучних структур без реальної діяльності. Українське податкове право лише частково інтегрувало ці підходи, зосередившись передусім на ставках, об'єктах оподаткування й переліку пільг, тоді як для забезпечення справедливості системи ключовими стають механізми виявлення й блокування зловживань та узгодження податкових і корпоративних норм. Особливо чутливим є співвідношення податкового суверенітету держави з вимогами європейської інтеграції. Формально навіть повноправне членство в ЄС не позбавляє державу права самостійно визначати ставки та структуру податків, проте участь у внутрішньому ринку та спільних ініціативах у сфері боротьби з податковими зловживаннями об'єктивно звужує простір для односторонніх рішень, що здатні викривлювати конкуренцію. Для України, яка одночасно веде війну й перебуває на етапі переговорів, пошук балансу між забезпеченням достатнього податкового потенціалу для фінансування оборони й виконанням критеріїв євроінтеграції має виразний політико-правовий вимір. Практика держав-членів, що переживали масштабні безпекові чи фінансові кризи, засвідчує: ЄС допускає тимчасові відхилення від стандартів за умов наявності прозорої стратегії повернення до рамкових показників і недопущення використання винятків як інструменту прихованої податкової конкуренції [2]. У площині правозастосування одним із ключових викликів є

забезпечення передбачуваності та послідовності судової практики. Розгалужена система прецедентів Суду Європейського Союзу щодо свободи руху капіталів, заборони дискримінації та допустимих меж боротьби з ухиленням від оподаткування створює орієнтири для національних судів держав-членів, які тлумачать власне законодавство у світлі права Союзу. Для України цей досвід уже сьогодні є практично значущим, оскільки національні суди дедалі частіше посилаються на практику Суду ЄС як на переконливе джерело тлумачення, формуючи правові позиції, сумісні з майбутнім статусом держави як члена Союзу, та поступово змінюючи культуру взаємодії між платниками податків і податковими органами у бік більшої довіри [4, с. 82-84].

Узагальнюючи, можна констатувати, що оподаткування суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції України виходить за рамки суто фіскальної проблематики й перетворюється на простір перетину стандартів верховенства права, вимог економічної безпеки та критеріїв членства в ЄС. Адаптація податкового законодавства до *acquis* потребує не механічного запозичення текстів директив, а глибокого переосмислення принципів податкової справедливості, прозорості та відповідальності держави перед платниками. Успіх цього процесу залежатиме від послідовності законодавця, готовності податкової адміністрації працювати в логіці партнерства, а також від формування сталої судової практики, яка забезпечуватиме реальний захист прав платників і водночас не підірватиме податковий суверенітет держави.

### **Список використаних джерел**

1. EU opens accession negotiations with Ukraine. Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations, European Commission. 25 June 2024. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-opens-accession-negotiations-ukraine-2024-06-25\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-opens-accession-negotiations-ukraine-2024-06-25_en) (дата звернення: 02.12.2025).
2. Council Directive (EU) 2016/1164 of 12 July 2016 laying down rules against tax avoidance practices that directly affect the functioning of the internal market. Official Journal of the European Union. 2016. L 193. P. 1–14. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/1164/oj> (дата звернення: 02.12.2025).
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо імплементації положень актів права Європейського Союзу щодо акцизного податку : Закон України від 18.07.2024 № 3878–ІХ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3878-20> (дата звернення: 02.12.2025)

4. Гончаренко С. Гармонізація податкового законодавства України з нормами ЄС: проблеми імплементації. Юридичний вісник України. 2023. № 7. С. 73–89.

**Ус Ю.А.,**

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності 075 «Маркетинг»,  
Сумський національний аграрний університет  
Науковий керівник: д.е.н., проф. кафедри маркетингу та логістики **Лишенко М.О.**  
Сумський національний аграрний університет

## **КОМПЛЕКСНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ**

Формування маркетингових стратегій діяльності підприємств у сучасних ринкових умовах є ключовою передумовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового розвитку. У міру посилення конкуренції, зростання вимог споживачів та прискорення технологічних змін підприємства змушені переходити від тактики короткострокових реакцій до стратегічного управління маркетингом, яке охоплює прогнозування ринкових тенденцій, вибір пріоритетних сегментів, позиціонування та комплексне планування маркетингової діяльності.

Маркетингова стратегія - це узагальнена модель дій підприємства на ринку, яка визначає способи досягнення його цілей через формування конкурентних переваг, задоволення потреб споживачів та ефективне управління ресурсами. Формування такої стратегії базується на системному маркетинговому аналізі, що включає оцінку зовнішнього середовища, вивчення поведінки споживачів, аналіз конкуренції, визначення власних сильних і слабких сторін та вибір цільових ринків. На цій основі підприємства обирають стратегічні альтернативи, орієнтовані на розвиток продуктової політики, розширення каналів збуту, удосконалення цінової політики чи активізацію комунікаційної діяльності.

У ринкових умовах найпоширенішими підходами до формування маркетингових стратегій є конкурентні стратегії М. Портера, які передбачають фокусування на лідерстві у витратах, диференціації або спеціалізації. Вибір

стратегії залежить від структури ринку, рівня конкуренції, ресурсного потенціалу підприємства та поведінкових особливостей споживачів. Проте у сучасних умовах підприємства все частіше використовують комбіновані маркетингові стратегії, що дозволяє гнучко реагувати на динаміку ринкового середовища та забезпечувати синергію між різними інструментами маркетингового комплексу.

Важливе значення у формуванні маркетингової стратегії відіграє сегментація ринку. Розподіл споживачів на однорідні групи дає можливість підприємству точніше визначити напрямки розвитку своєї діяльності, адаптувати продукт і комунікації до потреб конкретних груп, мінімізувати витрати та забезпечити вищий рівень задоволеності клієнтів. Після сегментації здійснюється вибір цільових сегментів та позиціонування товару, що визначає місце бренду в свідомості споживача порівняно з конкурентами. Ефективне позиціонування підвищує впізнаваність, формує цінність продукту та забезпечує конкурентні переваги.

Формування маркетингової стратегії тісно пов'язане з інноваційним потенціалом підприємства. У цифрову епоху розвиток маркетингових стратегій неможливий без застосування сучасних інформаційних технологій, цифрових каналів комунікацій, електронної комерції та аналітики великих даних. Використання цифрового інструментарію дає змогу підприємству оперативно збирати інформацію про ринок, прогнозувати зміни попиту, персоналізувати пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових рішень. Таким чином, цифровізація стає стратегічним чинником розвитку маркетингу й дозволяє підприємствам формувати нову систему взаємин зі споживачами.

Не менш важливим аспектом є інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингову стратегію підприємства. Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на екологічність, соціальну відповідальність та етичність бізнесу. Відтак, підприємства зобов'язані враховувати ці тенденції при формуванні продуктових, цінових і комунікаційних стратегій. Використання екологічних матеріалів, зменшення вуглецевого сліду, впровадження принципів «зеленого маркетингу» та корпоративної соціальної відповідальності сприяє зміцненню позитивного іміджу бренду та формує довгострокову лояльність споживачів.

Ефективність реалізації маркетингової стратегії залежить від організаційних і менеджерських передумов. Зокрема, важливими є гнучкість організаційної структури, достатній рівень компетентності персоналу,

ефективна система контролю та оцінювання результатів. Підприємство має розробити систему ключових показників ефективності (КПІ), що відображають рівень досягнення стратегічних цілей у сфері збуту, комунікацій, товарної політики та взаємодії зі споживачами. Постійний моніторинг показників дає можливість вчасно коригувати стратегію відповідно до змін ринку.

Таким чином, формування маркетингових стратегій діяльності підприємств у ринкових умовах є багатокомпонентним процесом, що включає аналіз ринкової ситуації, визначення конкурентних позицій, сегментацію та позиціонування, вибір стратегічних пріоритетів та їхню інтеграцію у маркетинговий комплекс. Успішність цього процесу залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін середовища, використовувати інноваційні підходи та формувати цінність для споживачів. У сучасній економіці маркетингова стратегія стає не просто функціональним елементом управління, а ключовим фактором стратегічного розвитку, який визначає стійкість і конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Комплексне стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств у сучасних умовах виступає ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового розвитку. У контексті динамічних ринкових викликів, зростання конкуренції та прискорення технологічних змін підприємства вимушені розробляти системні та інтегровані підходи до планування та реалізації маркетингових стратегій.

Аналіз теоретичних і практичних аспектів свідчить, що ефективне стратегічне управління маркетингом передбачає комплексну взаємодію всіх елементів маркетингового комплексу - товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також інноваційних і цифрових інструментів. Сучасні підходи вимагають інтеграції принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та прозорості у взаємодії зі споживачами та стейкхолдерами, що дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги.

Особливої уваги потребує адаптивність стратегій до змін ринкового середовища, прогнозування поведінки споживачів та швидке реагування на ринкові виклики. Інтеграція аналітичних методик, цифрових технологій та механізмів оцінки ефективності маркетингових рішень забезпечує підприємству можливість своєчасно коригувати стратегії та оптимізувати ресурси.

Таким чином, комплексне стратегічне управління маркетинговою діяльністю є не лише інструментом досягнення економічних результатів, а й основою формування стійких конкурентних позицій підприємства, забезпечення його репутаційного капіталу та довгострокового розвитку у мінливих ринкових умовах. Успішне поєднання стратегічного планування, інтегрованого підходу до маркетингового комплексу та принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам ефективно конкурувати, зміцнювати ринкові позиції та створювати цінність для всіх зацікавлених сторін.

### **Список використаних джерел**

1. Лишенко М.О., Жук Р.І., Петренко О.І. Управління маркетингово-збутовою та логістичною концепцією і впровадження її в бізнес-стратегію суб'єкта аграрного підприємництва. *Вісник СНАУ. Серія Економіка і менеджмент*. 2025. № 1 (101). С. 49-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.9>
2. Лишенко М.О., Бородай Д.А., Ус Ю.А. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком як ключовим елементом формування маркетингової стратегії підприємства. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. № 1. 2025. С. 196-211. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-196>
3. Макаренко Н.О., Скляренко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5 (16). С. 152–158.

**Устік Т.В.,**

доктор економічних наук, професорка кафедри  
маркетингу та логістики  
Сумський національний аграрний університет

### **МАРКЕТИНГ СТІЙКОСТІ: РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ВИЖИВАННЯ ТА РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ВІЙСЬКОВИХ РИЗИКІВ**

У сучасних реаліях український бізнес зіткнувся з безпрецедентними викликами, які роблять традиційні маркетингові моделі малоефективними. Маркетинг стійкості (Resilience Marketing) стає критично необхідною

концепцією, оскільки він дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до воєнних ризиків, а й зберігати життєздатність у стані постійної невизначеності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації стратегічного управління: від орієнтації на короткостроковий прибуток до побудови системи «виживання та відновлення». Постійні загрози інфраструктурі, міграція споживачів та розриви логістичних ланцюгів вимагають розробки гнучких стратегій, що базуються на сценаріях швидкого реагування.

Більше того, етичний аспект та соціальна відповідальність маркетингу в часи війни стають визначальними факторами споживчої лояльності. Розробка стратегій розвитку в таких умовах потребує переосмислення інструментарію маркетингу: від ціноутворення до каналів комунікації, які мають транслювати надійність та підтримку.

Науковий та практичний інтерес до цієї теми підкріплюється відсутністю вичерпних алгоритмів дій для брендів у зоні високих військових ризиків. Дослідження механізмів формування маркетингової стійкості дозволить вітчизняним компаніям не лише втримати ринкові позиції, а й закласти фундамент для повоєнного відновлення та глобальної конкурентоспроможності.

Маркетинг стійкості - це не просто адаптація, а здатність бренду зберігати зв'язок із клієнтом, коли звичні ланцюжки постачання розірвані, а ринок перебуває у стані постійного стресу. Для підприємств прикордонних територій (Харківщина, Сумщина, Чернігівщина) це питання фізичного та економічного виживання. В умовах постійних обстрілів прикордоння, концентрація виробництва в одному місці - це ризик. Маркетинг стійкості передбачає перетворення "вразливості" на "цінність" через підтримку місцевого.

Розглянемо практичний кейс щодо підприємств харчової промисловості Харківщини. Так, значна кількість виробників кондитерських виробів розділили потужності на дрібні цехи в різних частинах міста та області. Маркетинг стійкості: комунікація під гаслом «Випечено під обстрілами», це створює сильний емоційний зв'язок з місцевим споживачем. Бренд стає символом незламності міста, що конвертується у високу лояльність. Хоча гасло «Випечено під обстрілами» зараз працює на лояльність, воно несе в собі як маркетингові, так і фінансові ризики, серед яких маркетинговий ризик «Етичного вигорання» споживача (якщо бренд будує комунікацію тільки на

обстрілах, споживач може підсвідомо почати уникати продукту, щоб не згадувати про небезпеку), репутаційний ризик при масштабуванні ( для підприємств, які планують вийти на ринок Західної України, гасло «під обстрілами» може сприйматися як небезпечне з точки зору стабільності поставок, а закордонний партнер, як правило, шукає стабільність, а не героїзм. Щодо фінансових ризиків, відмітимо ризик Інвестиційна неефективність, коли замість однієї потужної лінії виробництва, кошти вкладаються у дублювання обладнання (печі, міксери) в кожному цеху, це подовжує термін окупності капіталу та ризик втрати ліквідності через логістичні розриви, це стосується блокування доріг або пошкодження енергомереж у районах Харкова, що призводить до недоотримання прибутку при збереженні постійних витрат. Щоб ці ризики не стали фатальними, маркетингу стійкості варто трансформуватися. Від «героїзму» до «якості», тобто поступово зміщувати акцент у рекламних проспектах з «як ми виживаємо» на «яку унікальну цінність ми створюємо», клієнт має купувати печиво, бо воно найсмачніше, а не тільки тому, що виробник у Харкові, а також зосередити увагу на створення «Цифрового двійника» бізнесу, тобто управління всіма точками виробництва будується через єдину хмарну систему, щоб при втраті фізичного доступу до одного цеху, дані та клієнтська база залишилися неушкодженими.

Таблиця 1 - Характеристика класичного маркетингу та маркетингу стійкості

Критерії	Класичний маркетинг	Маркетинг стійкості
Ціль	Частка ринку та прибуток	Виживання, збереження команди та лояльності
Комунікація	Переваги продукту	Безпека, солідарність, допомога ЗСУ
Планування	Рік/Квартал	Тиждень/День (сценарне планування)
Логістика	Оптимізація витрат	Резервування та дублювання каналів

Якщо говорити про незламну Сумщину, то слід звернути увагу на диверсифікацію ринків: «Прикордоння - Світ». Коли внутрішній ринок прикордонного регіону стискається через міграцію населення, стратегія маркетингової стійкості вимагає швидкого виходу на експорт. Сумські підприємства, що раніше працювали на локальний ринок, переорієнтувалися на Amazon або прямі B2B контракти в ЄС. Маркетинг зміщується з продуктових характеристик на Storytelling, покупці в Європі купують не просто товар, а «акцію підтримки» українського бізнесу, використання маркування "Made in Ukraine / Shipped from Sumy стає ключовим елементом бренду.

Для прикордонних територій маркетинг не може бути "поза політикою". Локальна мережа кав'ярень Сумщини, яка щодня звітує про передачу частини прибутку на ППО конкретного напрямку. Серед військових ризиків, це ризик втрати фізичних серверів та документації, стійкий маркетинг базується на CRM-системах, що знаходяться у "хмарі". Клієнт сприймає покупку кави як донат, використовую QКкод. Це створює "імунну систему" бізнесу, клієнти підтримують Ваш бізнес вас навіть тоді, коли ваші ціни вищі за конкурентів, які не мають соціальної позиції, важливе значення має цифровізація та хмарні рішення.

Як висновок, маркетинг стійкості є важливою та актуальною темою дослідження, оскільки значна кількість підприємств прикордоння повинні миттєво змінювати маркетингову активність залежно від безпекової ситуації, маємо зміну тональності комунікації (brand voice) на більш людяну та підтримуючу, а також концентрацію на найбільш рентабельних та безпечних каналах збуту. Маркетинг стійкості - це стратегія "довгої гри", де бізнес постійно інтегрується, для прикордонних територій Сумщини та Харківщини це єдиний шлях перетворити високі ризики на унікальну ринкову позицію, яка базується на автентичності, незламності та надвисокій лояльності клієнтів.

### **Список використаних джерел**

1. Витвицька, О., Суворова, С., & Корюгін, А. (2022). Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
2. [Устік Т.В.](#) Управління маркетинговою діяльністю у сфері агробізнесу: стратегічний вимір. Вісник Східноєвропейського університету

економіки і менеджменту. Випуск 2 (32), 2024. С.288-301  
<https://visnyksura.com.ua/uk/ebooks/2024-2-32>

3. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3(50). С. 265–281.

4. Коваленко О.Я., Сосновська М.І. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. *Молодий вчений*. № 1 (132), 2025. С. 169-177

**Фесенко О. М.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

**Козуб Р. О.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

**Головач С. І.,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

## **УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ**

У сучасних умовах України, що характеризуються повномасштабною війною, високою турбулентністю бізнес-середовища та посиленням безпекових ризиків, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає ключовим інструментом управління потенціалом підприємства. Впровадження КСВ дозволяє підприємствам підвищити адаптивність, стійкість до зовнішніх загроз, зміцнити довіру стейкхолдерів та забезпечити безпеку операцій.

На основі аналізу п'яти сучасних джерел [1-5] встановлено, що КСВ розглядається як системний інструмент управління соціальними, екологічними та управлінськими процесами на підприємстві. Моделі впровадження КСВ виділяють кілька рівнів інтеграції: від базового дотримання етичних стандартів до комплексного включення у стратегію підприємства з урахуванням зовнішніх загроз і антикризових сценаріїв.

КСВ безпосередньо впливає на розвиток кадрового потенціалу, модус виробничого і управлінського потенціалу підприємства, стимулює персонал до активної участі в інноваційних та соціально значущих проєктах. В умовах

війни та безпекових викликів КСВ забезпечує соціальну підтримку працівників, формує культуру безпеки і знижує ризики втрати ключових ресурсів.

Світова практика свідчить, що інтеграція КСВ у стратегію підприємств підвищує конкурентоспроможність і стійкість організацій до кризових ситуацій, сприяє виконанню ESG-показників і глобальних стандартів сталого розвитку. Цей досвід може бути адаптований для українських підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням особливостей безпекового середовища [3; 5].

На основі аналізу сучасних моделей пропонується інтегрована система управління потенціалом підприємства через КСВ, яка включає: оцінку соціальних та екологічних ризиків, розробку стимулюючих механізмів для персоналу, антикризове планування та використання міжнародного досвіду для підвищення ефективності управління. Застосування таксономічного підходу дозволяє отримати комплексну оцінку рівня розвитку та ефективності системи управління потенціалом.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як системного інструменту управління потенціалом підприємства дозволяє забезпечити стабільність, адаптивність та безпеку підприємств агропродовольчої сфери в умовах війни та турбулентного бізнес-середовища. Застосування комплексного підходу сприяє інтеграції кадрового потенціалу, стимулювання персоналу та міжнародних практик, що підвищує стратегічну стійкість підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Копішинська К. О., Грабина А. Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 85-92.

2. Єршова Н., Букатенко Н. Соціальна відповідальність: практичні аспекти та роль в антикризовому управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 1. С. 33–39.

3. Пахота Н. В., Шурак Л. Я. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу під час війни в Україні. *Бізнес: економіка, соціальні процеси*. 2025. № 87. С. 161-165.

4. Сафронова С. М. Розробка системи управління підприємством на основі принципів соціальної відповідальності. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 81 с.

5. Єрмаков М., Карпенко О., Паливода О. Формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 238–249.

**Флока Л.В.,**

к.с.-г.н., доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи

**Гнітій Н.В.,**

старший викладач кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи

**Рачинська З.П.,**

старший викладач кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи

Полтавський університет економіки і торгівлі

## **РОСЛИННИЙ СИР ІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ ФЕРМЕНТАМИ: ІННОВАЦІЇ У ТЕХНОЛОГІЇ**

У сучасних умовах харчової промисловості спостерігається підвищений попит на продукти, що поєднують безпечність, функціональність та екологічну прийнятність. Рослинні аналоги сирів набувають популярності завдяки етичним, дієтичним та екологічним мотивам споживачів, водночас вони стикаються з викликами забезпечення текстурної й сенсорної якості, порівнянної з традиційними молочними продуктами. Інтеграція ферментних систем у технологію виробництва дозволяє модифікувати білкові та полісахаридні компоненти рослинної сировини, покращуючи структуру, смакові характеристики та біологічну цінність кінцевого продукту.

Підвищення функціональної цінності рослинного сиру досягається завдяки застосуванню ферментів, що сприяють гідролізу білків та утворенню специфічних пептидів з біологічною активністю. Використання біотехнологічних методів контролю процесів сквашування та структуроутворення забезпечує однорідну текстуру та зберігає корисні властивості сировини. Крім того, впровадження інноваційних технологій

дозволяє продовжити термін зберігання без застосування синтетичних консервантів, що відповідає сучасним вимогам безпеки та екологічності харчових продуктів.

Розробка рослинного сиру із функціональними ферментами відкриває нові можливості для виробництва продуктів з підвищеною харчовою цінністю та сприяє формуванню інноваційних напрямів у сфері альтернативних білкових продуктів. Поєднання наукових досягнень у галузі ферментативної технології з потребами сучасного ринку забезпечує конкурентоспроможність та відповідність міжнародним стандартам якості.

Ринок рослинних сирів демонструє стабільне зростання у світовому та локальному масштабі, що пов'язано із збільшенням попиту на альтернативні білкові продукти, етичними та екологічними мотивами споживачів, а також підвищеним інтересом до функціональних продуктів харчування. Популярність рослинних аналогів сиру стимулює розвиток технологій, здатних забезпечити не лише органолептичні властивості, але й підвищену харчову цінність та безпеку продукту [1,3].

Традиційні методи виробництва рослинних сирів часто обмежені у здатності формувати однорідну текстуру, підтримувати стабільність структури під час зберігання та зберігати біологічну цінність білка. Більшість аналогів демонструє дефіцит смакових та сенсорних характеристик у порівнянні з молочними сирами, що обмежує споживчу привабливість і впливає на комерційну конкурентоспроможність продукту.

Інноваційні технологічні підходи у виробництві рослинних сирів спрямовані на підвищення харчової цінності, поліпшення текстури та сенсорних властивостей продукту. Основу таких підходів становить використання альтернативних рослинних білків, що відрізняються високою біологічною цінністю та технологічною придатністю. Горохові та соєві білки забезпечують формування щільної та еластичної структури, мигдальні білки додають продукту кремової текстури та м'якого смаку, а вівсяні білки сприяють утворенню однорідної і стабільної матриці. Комбінування різних джерел білка дозволяє оптимізувати баланс амінокислот і поліпшити органолептичні характеристики.

Активне використання ферментних систем у технології рослинних сирів забезпечує модифікацію білкових структур на молекулярному рівні. Протеази та лідази сприяють гідролізу білків, формуванню пептидів із функціональною активністю та покращенню текстури продукту. Ферменти для модифікації білкових структур дозволяють контролювати в'язкість, еластичність і

кремоподібність сиру, а також підсилюють смакові відчуття за рахунок утворення амінокислот і коротких пептидів із характерними смаковими нотами.

Біотехнологічні методи контролю процесів сквашування та структуроутворення забезпечують стабільність ферментативних реакцій та однорідність продукту. Регулювання температури, часу ферментації та концентрації ферментів дозволяє досягти бажаної консистенції, зберегти функціональні компоненти та мінімізувати утворення небажаних побічних продуктів. Використання сучасних сенсорних і аналітичних методів контролю процесів дозволяє прогнозувати кінцеві властивості продукту та підтримувати стабільну якість у промисловому масштабі [1,4].

Інтеграція натуральних стабілізаторів і додаткових функціональних компонентів сприяє підвищенню харчової цінності та безпечності продукту. Пробіотики забезпечують підтримку корисної мікрофлори споживача, антиоксиданти зменшують окиснення ліпідів та зберігають сенсорні властивості, а природні загущувачі й емульгатори стабілізують структуру і текстуру сиру. Комплексне поєднання білкових джерел, ферментативної обробки та функціональних добавок формує інноваційний продукт із підвищеною харчовою цінністю та конкурентоспроможною текстурою.

Інноваційні технологічні підходи у виробництві рослинних сирів із функціональними ферментами забезпечують значне поліпшення текстури, еластичності та смакових властивостей продукту. Завдяки ферментативній модифікації білкових компонентів формується однорідна, стабільна структура, що підвищує приємність споживання та наближає сенсорні характеристики рослинного сиру до традиційних молочних аналогів. Комбінування різних джерел рослинних білків і натуральних стабілізаторів дозволяє досягти оптимального балансу кремоподібності, щільності та еластичності продукту.

Підвищення функціональної цінності відбувається за рахунок утворення біологічно активних пептидів, що поліпшують засвоюваність білка та проявляють антиоксидантну активність. Використання ферментних систем у поєднанні з пробіотичними культурами сприяє формуванню продукту, здатного підтримувати корисну мікрофлору кишківника, а також зменшує окиснення ліпідів і втрати нутрієнтів під час зберігання.

Застосування контрольованих ферментативних процесів і стабілізаторів дозволяє продовжити термін зберігання продукту без зниження якості та безпечності. Відповідність сучасним санітарно-гігієнічним стандартам

відкриває перспективи для комерційного впровадження та створення нових продуктів у сегменті функціональних рослинних сирів. Розширення асортименту з використанням різних видів рослинних білків, ферментів та функціональних добавок формує умови для розвитку інноваційного ринку альтернативних білкових продуктів, що поєднують смакову привабливість, харчову цінність і екологічну безпечність [2,5].

Дослідження рослинних сирів із функціональними ферментами підтверджує ефективність застосування альтернативних білкових джерел і ферментних систем для покращення текстури, смаку та біологічної цінності продукту. Використання натуральних стабілізаторів, пробіотиків і антиоксидантів забезпечує підвищення функціональної цінності та безпечності продукції, а контрольовані технологічні процеси сприяють стабільності структури й продовженню терміну зберігання. Отримані результати свідчать про перспективність впровадження наявних технологій у промислове виробництво інноваційних рослинних сирів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оптимізацію комбінацій рослинних білків і ферментів для досягнення максимальної сенсорної привабливості та біологічної цінності продукту. Розширення спектра функціональних добавок, зокрема антиоксидантів і пробіотиків, дозволить створювати багатofункціональні продукти з тривалішим терміном зберігання. Використання біотехнологічних методів контролю ферментативних процесів відкриває можливості для стандартизації виробництва та масштабного комерційного впровадження інноваційних рослинних сирів на національному та міжнародному ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Boukid, F., Hassoun, A., Zouari, A., Tülbek, M. Ç., Mefleh, M., Aït-Kaddour, A., Castellari, M. Fermentation for Designing Innovative Plant-Based Meat and Dairy Alternatives / F. Boukid, A. Hassoun, A. Zouari, M. Ç. Tülbek, M. Mefleh, A. Aït-Kaddour, M. Castellari // *Foods*. 2023. Vol. 12, № 5, Article 1005. URL: <https://doi.org/10.3390/foods12051005> (дата звернення: 17.11.2025).

2. Kolotylo, V., Piwowarek, K., Kieliszek, M. Microbiological transglutaminase: Biotechnological application in the food industry / V. Kolotylo, K. Piwowarek, M. Kieliszek // *Open Life Sciences*. 2023. Vol. 18, № 1. URL: <https://doi.org/10.1515/biol-2022-0737> (дата звернення: 17.11.2025).

3. Lu, D. Investigation of Various Plant Protein Ingredients for Processed Cheese Analogues: Physical Properties and Microstructure Compared with Milk

Proteins / D. Lu // International Journal of Food Science & Technology. 2025. Vol. 60, № 1. URL: <https://doi.org/10.1093/ijfood/vvae018> (дата звернення 17.11.2025).

4. Masiá, C., Fernández-Varela, R., Jensen, P. E., Rahimi Yazdi, S. The Impact of Different Bacterial Blends on Texture and Flavour Development in Plant-Based Cheese / C. Masiá, R. Fernández-Varela, P. E. Jensen, S. Rahimi Yazdi // Future Foods. 2023. Vol. 8, Article 100250. URL: <https://doi.org/10.1016/j.fufo.2023.100250> (дата звернення 17.11.2025).

5. Smith, J., Doe, A., Nguyen, P. Emerging Trends in Plant-Based Cheese Technologies: Enzyme-Assisted Fermentation and Functional Additives / J. Smith, A. Doe, P. Nguyen // Trends in Food Science & Technology. 2023. Vol. 121. URL: <https://doi.org/10.3390/foods11060875> (дата звернення 17.11.2025).

**Хоменко М.Б.,**

здобувачка вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля  
Полтавський державний аграрний університет  
Науковий керівник **Михайлова О.С.,**  
к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва є складним управлінським процесом, що потребує системного осмислення цілей, ресурсів та умов функціонування бізнесу. Мале підприємництво характеризується підвищеною чутливістю до змін зовнішнього середовища, обмеженістю фінансових і кадрових ресурсів, а також високою залежністю від управлінських рішень власника або керівника. За таких умов стратегія розвитку виступає інструментом упорядкування діяльності та визначення довгострокових орієнтирів. Вона дозволяє узгодити поточні рішення з перспективними напрямками зростання та забезпечити цілісність управління. Усвідомлення концептуальних засад стратегічного розвитку створює основу для підвищення стійкості малих підприємств [1].

Суб'єкти малого підприємництва змушені здійснювати свою діяльність у середовищі постійної невизначеності, де економічні коливання, зміни попиту та посилення конкуренції стали звичним явищем. Для власника це означає необхідність щоденного прийняття рішень в умовах обмежених

фінансових, кадрових і часових ресурсів. Саме тому стратегія розвитку для малого підприємства не є формальним документом, а радше практичним орієнтиром, що допомагає визначити напрям руху. Вона формується з урахуванням реальних можливостей підприємства, його позиції на ринку та здатності швидко адаптуватися до змін. Очевидно, що універсальних рішень у цьому процесі не існує, адже кожна компанія має власний досвід, цілі та стиль управління. Тому концептуальні засади стратегії повинні базуватися на індивідуальному підході та глибокому розумінні специфіки конкретного бізнесу.

Визначення стратегічних цілей є одним із найбільш відповідальних етапів формування стратегії розвитку малого підприємства. На практиці ці цілі часто поєднують прагнення до зростання з необхідністю збереження стабільності. Для малого бізнесу важливо не лише збільшувати обсяги діяльності, а й утримувати зайняті ринкові позиції та забезпечувати прийнятний рівень прибутковості. Реалістичність цілей має ключове значення, оскільки завищені очікування можуть призвести до перевантаження ресурсів і фінансових втрат. Чітко сформульовані стратегічні цілі допомагають підприємцю зосередитися на головному та уникати хаотичних рішень [2]. За відсутності таких орієнтирів управління бізнесом часто зводиться до реагування на поточні проблеми без бачення майбутнього.

Важливою складовою концептуальних засад стратегії розвитку є системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища малого підприємства. Оцінка стану ринку, поведінки конкурентів і змін у споживчих уподобаннях дозволяє побачити не лише загрози, а й реальні можливості для розвитку. Водночас внутрішній аналіз допомагає підприємцю критично оцінити власні сильні та слабкі сторони, рівень ефективності використання ресурсів і якість управлінських рішень. Поєднання цих двох напрямів аналізу створює основу для обґрунтованого вибору стратегічного курсу. Для малого бізнесу особливо важливо враховувати власні обмеження та уникати стратегій, реалізація яких потребує надмірних інвестицій або високого рівня ризику [1].

Однією з ключових концептуальних засад стратегії розвитку малого підприємництва є гнучкість. Саме здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища часто стає вирішальною перевагою. На відміну від великих компаній, малі підприємства можуть оперативніше змінювати асортимент, коригувати цінову політику або переорієнтуватися на нові ринкові ніші. Така адаптивність дозволяє зменшити негативний вплив несприятливих факторів і скористатися новими можливостями. Гнучка стратегія не виключає планування, а навпаки передбачає постійне уточнення та коригування управлінських рішень. Це

знижує ризики та підвищує життєздатність бізнесу [2].

Інноваційна орієнтація також посідає важливе місце серед концептуальних засад стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва. Для таких компаній інновації не завжди пов'язані з масштабними технологічними змінами. Часто йдеться про впровадження простих, але ефективних рішень у сфері управління, маркетингу або взаємодії з клієнтами. Використання цифрових інструментів, автоматизація окремих процесів або застосування нових підходів до обслуговування споживачів дозволяють підвищити конкурентоспроможність навіть за обмежених ресурсів. Інноваційність у такому розумінні стає не розкішшю, а необхідною умовою розвитку. Її включення до стратегічних засад робить стратегію більш життєвою та орієнтованою на практичний результат.

Таким чином, формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва ґрунтується на сукупності концептуальних засад, що враховують специфіку їх функціонування. Визначення чітких цілей, аналіз середовища, гнучкість управлінських рішень та інноваційна спрямованість є ключовими елементами стратегічного підходу. Реалізація таких засад сприяє підвищенню стійкості малого бізнесу та його здатності до довгострокового розвитку. Стратегія розвитку виступає не лише плановим документом, а й інструментом адаптації та зростання. Це забезпечує формування передумов для ефективного функціонування суб'єктів малого підприємництва в умовах мінливого економічного середовища.

### **Список використаних джерел**

1. Тульчинська С. О., Болтрик М. Є., Тульчинський Р. В. Стратегії економічного розвитку малих та середніх підприємств в сучасних умовах. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. 2024, № 31. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319020>
2. Kropelnytska, S. et al. 2025. Barriers and Opportunities for Entrepreneurship Development in Ukraine: Towards a Sustainable and Resilient Economic Future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 12, 2 (Jun. 2025), 116–130. DOI:<https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.116-130>.

**Чепур А.В.,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»,  
Полтавський державний аграрний університет  
Науковий керівник: **Кальян О.С.,**  
к.ю.н, доцент, професор кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний університет

## **ОКРЕМІ ПИТАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕФОРМ**

Господарське законодавство України на сучасному етапі розвитку перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлено як внутрішніми соціально-економічними процесами, так і стратегічним курсом держави на європейську інтеграцію. Реформування цієї галузі права пов'язане з необхідністю адаптації правового регулювання господарської діяльності до вимог ринкової економіки, цифровізації, глобалізації та європейських стандартів ведення бізнесу. Саме тому в науковій доктрині обґрунтовується потреба оновлення застарілих підходів до регулювання підприємницьких відносин і формування сучасної, ефективної та узгодженої нормативної бази [1].

В умовах сучасних реформ ключовим напрямом трансформації є перегляд ролі держави у сфері господарювання. З одного боку, спостерігається тенденція до дерегуляції та зменшення надмірного адміністративного втручання у підприємницьку діяльність [2], а з іншого - посилюється державний вплив у сферах забезпечення добросовісної конкуренції, захисту прав споживачів, протидії монополізму та корупційним проявам [3]. Значного розвитку набувають електронна комерція, цифрові послуги та нові форми економічної діяльності, що зумовлює необхідність запровадження сучасних правових механізмів регулювання господарських відносин [4].

Особливе місце у процесі трансформації займають зміни, пов'язані з реформуванням системи джерел господарського законодавства та переглядом підходів до кодифікації правового регулювання економічних відносин. У юридичній науці триває активна дискусія щодо оптимальної моделі нормативного впорядкування господарської діяльності, зокрема співвідношення цивільно-правового регулювання та спеціальних законів у сфері економіки [5]. При цьому наголошується, що повне покладання

регулятивної функції на норми Цивільного кодексу України не завжди враховує публічно-правову складову господарських відносин і специфіку державного впливу на економіку, що зумовлює потребу збереження спеціальних правових механізмів регулювання у сфері господарювання [5].

Водночас процес трансформації господарського законодавства супроводжується низкою проблем, серед яких - правова невизначеність перехідного періоду, необхідність приведення установчих документів суб'єктів господарювання у відповідність до нових законодавчих вимог, складність адаптації судової практики до оновленої нормативної бази, а також ризику зниження рівня правового захисту окремих учасників господарських відносин. Проте, попри зазначені виклики, відповідні реформи спрямовані на створення більш прозорого, стабільного та прогнозованого правового середовища для розвитку бізнесу в Україні.

Таким чином, трансформація господарського законодавства України в умовах сучасних правових реалій є закономірним і необхідним процесом, спрямованим на модернізацію правового регулювання господарських відносин, подолання застарілих концептуальних підходів, усунення нормативних колізій та формування ефективного правового механізму функціонування ринкової економіки. Подальший успіх цієї трансформації залежить від якості законодавчих змін, узгодженості норм різних галузей права та стабільності правозастосовчої практики.

### **Список використаних джерел**

1. Знаменський Г. Господарське право України: сучасний стан та перспективи. Юридична Україна. 2015. № 10–12. С. 91–97.
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356.
3. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 9 січня 2025 р. № 4196-IX. Голос України. 2025.
4. Крупчан О. Д., Кравчук В. М. Трансформація господарського законодавства України в контексті євроінтеграції та дерегуляції економіки. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 9. С. 112–116. URL: [http://lsej.org.ua/9\\_2024/27.pdf](http://lsej.org.ua/9_2024/27.pdf) (дата звернення: 05.12.2025).
5. Мілаш В., Щокіна О. Питання правового регулювання зобов'язань у сфері господарювання в умовах скасування Господарського кодексу України. Economics and Law. 2025. № 77(2). С. 44–52.

**Шабельник С. С.**

старший викладач кафедри підприємництва і права  
Полтавський державний аграрний університет

## **ЛОГІСТИЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ ТА ВОЄННИХ УМОВАХ**

В сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та збройних конфліктів питання логістичної безпеки підприємств набуває особливого значення для забезпечення їхньої життєздатності, ефективності діяльності та стійкості до зовнішніх загроз.

Логістична безпека підприємств – це складна багатовимірна категорія, що охоплює здатність організації забезпечувати безперебійну організацію логістичних процесів (планування, постачання, транспортування, зберігання та розподілу ресурсів) в умовах зовнішніх загроз, зокрема криз та воєнних конфліктів, з мінімізацією ризиків для своєї діяльності, активів і конкурентоспроможності. У сучасних реаліях повномасштабної війни суттєвий вплив на логістичні ланцюги підприємств спричиняють дестабілізація транспортної інфраструктури, порушення традиційних маршрутів доставки та різке зростання невизначеності у постачанні ресурсів [4, с.338].

Логістична безпека підприємства за кризових та воєнних умов – це стан захищеності логістичних процесів і ланцюгів постачання від впливу зовнішніх загроз, що здатні порушити нормальну діяльність підприємства. Вона включає в себе механізми управління ризиками, адаптацію маршрутів, резервування ресурсів, інформаційне забезпечення, цифрові рішення та координацію з державними органами і партнерами. В контексті воєнних дій це також означає здатність оперативно реагувати на руйнування транспортної інфраструктури, обмеження доступу до постачальників чи ринків збуту, зміни нормативно-правового середовища та посилення заходів безпеки на транспортних шляхах [4, с.342-343].

Дослідження вказують, що безперервність логістичних операцій у таких умовах стає вирішальним фактором для забезпечення функціонування підприємства, оскільки саме логістична безпека впливає на здатність підприємства підтримувати виробничі цикли, зменшувати затрати при змінах зовнішнього середовища та зберігати рівень обслуговування клієнтів навіть у ситуаціях підвищеної невизначеності [3, с.197].

Воєнні дії та кризові явища створюють безліч специфічних загроз логістичній безпеці підприємств. Серед основних виділяють:

1. Дестабілізація транспортної інфраструктури – пошкодження доріг, мостів, портів і логістичних вузлів, що порушує маршрути постачання та підвищує витрати на перевезення.

2. Невизначеність і ризики поставок – перебої з доступом до критичних ресурсів, проблеми пошуку постачальників, зміна умов контрактів і логістичних маршрутів.

3. Підвищений рівень операційних ризиків – необхідність швидкої адаптації планів поставок під впливом змін в зовнішньому середовищі, що тягне за собою підвищені витрати на координацію та підтримку безпеки.

4. Кадрові та адміністративні ризики – дефіцит кваліфікованих спеціалістів, перевантаження менеджерів, зміни у структурі управління, що обмежують здатність логістичного персоналу ефективно реагувати на виклики [1; 2]. Тобто, логістична безпека виступає не лише питанням збереження фізичних потоків товарів, але й комплексним завданням управління інформацією, ресурсами та ризиками.

Зважаючи на підвищений рівень невизначеності в кризових та воєнних умовах, підприємства повинні впроваджувати адаптивні підходи до планування логістичних процесів, серед яких:

1) резервування ключових ресурсів і перевізників, що дозволяє знизити ризики зупинки операцій при порушеннях основних маршрутів (партнерські угоди з альтернативними постачальниками та логістичними операторами);

2) аналіз і управління ризиками, що передбачає застосування спеціалізованих моделей оцінювання та прогнозування логістичних загроз з використанням геоінформаційних систем, цифрового моніторингу та альтернативних маршрутів постачання;

3) цифровізація логістичних процесів – впровадження систем автоматичного планування маршрутів, відстеження вантажів у реальному часі, аналітичних платформ для оцінки логістичних ризиків, що підвищують оперативність і точність управлінських рішень;

4) співпраця на всіх рівнях управління, включно з державними органами, логістичними партнерами та міжнародними структурами, для координації дій та оптимізації використання спільних ресурсів у надзвичайних ситуаціях [4; с.340-341].

Стратегія забезпечення логістичної безпеки має фундаментальне значення для підтримки життєздатності підприємства в умовах високої нестабільності. Така стратегія включає:

1. Визначення критичних логістичних функцій і розробку планів їх захисту – підприємства повинні ідентифікувати ті процеси, без яких операційна діяльність неможлива, та створити сценарії дій при їх порушенні.

2. Забезпечення гнучкості логістичних ланцюгів шляхом диверсифікації поставок та використання мультиканальних маршрутів доставки для мінімізації залежності від одного джерела або напрямку.

3. Інтеграцію логістичних стратегій з загальними антикризовими планами підприємства та корпоративними політиками управління безпекою, що забезпечує взаємну узгодженість і оперативну реакцію на ризики.

4. Стратегічне планування повинно включати періодичне тестування готовності логістичних систем до кризових сценаріїв та оцінювання ефективності впроваджених заходів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі [3; 4; 5].

Отже, логістична безпека підприємств у кризових та воєнних умовах є мультифакторним викликом, що вимагає комплексного підходу до управління логістичними процесами, ризиками та ресурсами. Забезпечення цілісності та безперервності логістичних операцій в умовах зовнішньої нестабільності має головне значення для збереження конкурентоспроможності, операційної ефективності та здатності підприємства адаптуватися до непередбачуваних ситуацій.

### **Список використаних джерел**

1. Гіркало Н.К. Проблеми закупівельної логістики підприємств в умовах війни. VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 2025. С.213 URL:<https://confmanagement/329597> (дата звернення: 16.12.2025)

2. Дроздова В.А., Шаповалова О.В., Лагно Д.В. Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти. *Економічний простір*, 2024. № 196. С.3-9 URL:<https://economic-prostir/2025/01/196.pdf> (дата звернення: 16.12.2025)

3. Лебедева Л., Шкуропадська Д. Стійкість транспортної логістики ЄС та України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія:*

*Євроінтеграція*, 2024. №4. С.108-127 URL:<https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2142/2217> (дата звернення: 16.12.2025)

4. Павлов К. Стратегія розвитку логістики в Україні за умов ризиків та загроз / К. Павлов, О. Тоцька, А. Бортник, О. Бурцев, О. Мороз. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2025. Том 342 № 3(2). С.337-344 URL:<https://heraldes.khmnu.edu/2061> (дата звернення: 16.12.2025)

5. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2025. №(4 (55)). С.197-205 URL:<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1409> (дата звернення: 16.12.2025)

**Швидун В. В.**

здобувач вищої освіти, спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,  
Полтавського державного аграрного університету

Науковий керівник **Махмудов Х. З.**

д.е.н., професор. професор кафедри підприємництва і права,  
Полтавського державного аграрного університету

## **ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ТА ЇХ ГОЛОВНІ ФАКТОРИ**

Стратегія охоплює всі напрями функціонування підприємства та залучає до її реалізації весь персонал, орієнтуючи його на поступальний розвиток і досягнення високих результатів. Формування стратегії розпочинається з розуміння потреби здійснити певні зміни для посилення конкурентних позицій та отримання переваг перед іншими учасниками ринку.

У процесі розроблення та впровадження стратегії важливо постійно враховувати зміни, що виникають під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, тому стратегічні рішення потребують своєчасного коригування. З плином часу стратегія доповнюється новими елементами та набуває якісно нового змісту.

Щодо сільськогосподарських підприємств, слід зазначити, що в аграрному секторі лише незначна частина підприємств реально займається стратегічним плануванням і впровадженням стратегій, отримуючи від цього

економічні вигоди. Більшість же господарств не мають можливості визначати довгострокові напрями розвитку через нестачу знань, досвіду та необхідних компетенцій у сфері стратегічного управління.

Крім того, процес формування та впровадження стратегії в аграрних підприємствах значною мірою зумовлений специфікою сільськогосподарського виробництва. Зокрема, це проявляється у сезонному характері робіт; залежності вибору напрямів діяльності від природно-кліматичних умов та технологічних особливостей галузі; використанні технічних засобів, які мають відповідати специфіці вирощування та виробництва окремих видів продукції; нерівномірному завантаженні трудових ресурсів протягом року; а також у тісному зв'язку економічних процесів із природними, оскільки об'єктом праці виступають живі організми, розвиток яких підпорядкований законам природи [2].

Брак фінансових, матеріально-технічних, інформаційних і кадрово-інтелектуальних ресурсів істотно обмежує можливості аграрних підприємств щодо формування та ефективного впровадження стратегії розвитку, навіть за умов сприятливої ринкової кон'юнктури. У результаті багато господарств змушені діяти ситуативно, реагуючи на поточні обставини, а не реалізовувати довгострокові цілі.

У міжнародній практиці прийнято розрізняти три базові типи стратегій розвитку підприємства, кожен із яких відповідає певним умовам функціонування та особливостям виробничої діяльності:

Стратегія зростання (розширення) – передбачає орієнтацію підприємства на збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, нарощування прибутку та інвестицій, освоєння нових ринків або розширення асортименту.

Стратегія стабілізації (утримання позицій) – спрямована на збереження досягнутого рівня виробництва і результативності в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури. Її метою є підтримання сталого функціонування та уникнення значних ризиків.

Стратегія виживання (антикризова стратегія) – застосовується у періоди глибоких фінансових чи виробничих криз. Вона має оборонний характер і полягає у мінімізації витрат, скороченні непрофільної діяльності та збереженні ключових ресурсів для подальшого відновлення [3].

В останні роки для вітчизняних аграрних підприємств сформувалася доволі складна ситуація. Її зумовлюють нестабільні та важкопрогнозовані ринкові коливання, поява численних нових нормативно-правових вимог і

директив, скорочення внутрішніх ресурсів, а також посилення впливу зовнішнього середовища, зокрема у фінансовій сфері. За таких умов особливого значення набуває ефективне впровадження в господарську діяльність підприємств сучасних підходів і методів стратегічного управління, які дозволяють своєчасно адаптуватися до змін і забезпечити стійкий розвиток [5, с. 281].

Стратегічне управління на підприємстві реалізується поетапно та охоплює певну послідовність дій (див. рис. 1.2).



Рис.1.2. Процес здійснення стратегічного управління в аграрних підприємствах [4, с .515-521].

Під час вибору стратегічного напрямку розвитку сільськогосподарське підприємство має враховувати цілу низку важливих факторів. Серед них: наявний виробничий та кадровий потенціал, сформовані цілі та пріоритети діяльності, технології та специфіка виготовлюваної продукції, кон'юнктура та місткість ринку, конкурентні позиції підприємства, поведінка та стратегії основних конкурентів, запити та вимоги споживачів. Не менш важливими є вплив економічної та політичної ситуації в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, а також природно-кліматичні умови, що визначають можливості та ефективність виробничих процесів.

Додатково слід враховувати доступність інфраструктури (логістика, переробка, збут), державну підтримку аграрного сектору, тенденції глобальних ринків і ризики, пов'язані з коливаннями цін та погодними умовами. Лише системне поєднання цих аспектів дозволяє підприємству розробити реалістичну, гнучку та результативну стратегію розвитку [4].

Однак повністю врахувати весь комплекс перелічених факторів під час визначення стратегічного розвитку підприємства досить складно. Будь-яка стратегія потребує чіткого формулювання цілей і завдань, а також використання наявних знань, професійних умінь і управлінських компетенцій у процесі прийняття стратегічних рішень. Саме тому формування стратегії

розвитку аграрного підприємства доцільно розпочинати з ґрунтового аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Якість та точність цього аналізу безпосередньо визначають результативність подальших етапів стратегічного планування і реалізації обраного курсу.

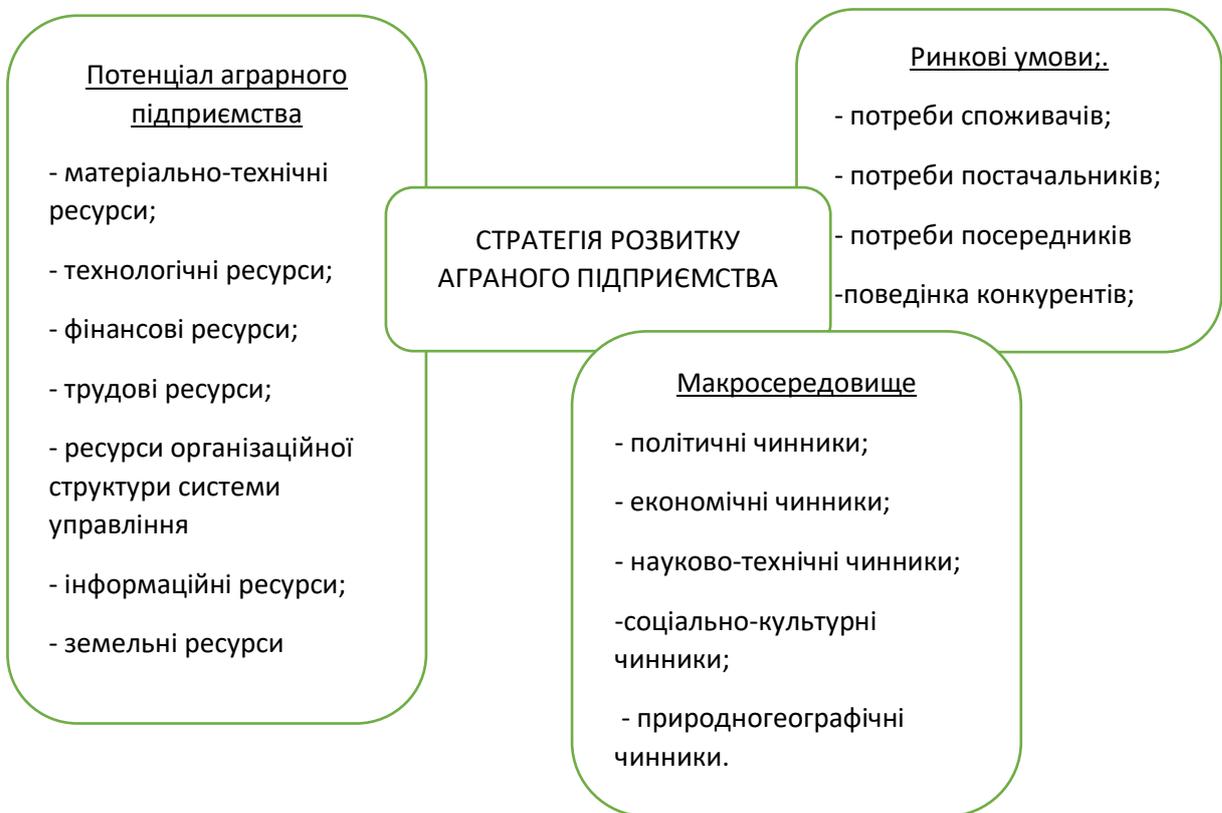


Рис. 1.2. Фактори, що визначають формування та вибір стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства розвитку [3].

Разом із тим повністю охопити й врахувати всі перелічені фактори під час вибору стратегії розвитку підприємства досить складно. Будь-яка стратегія потребує чіткого визначення цілей і завдань, а також використання накопичених знань, професійних навичок та управлінського досвіду у процесі прийняття стратегічних рішень. Тому розроблення стратегії розвитку аграрного підприємства доцільно розпочинати з детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме від якості та глибини проведеного аналізу залежить результативність подальших етапів розробки й реалізації стратегічних заходів.

Таким чином, за умови розроблення стратегії розвитку та впровадження стратегічного управління, підприємство зможе діяти більш узгоджено та системно в аграрному бізнесі. Це дозволить адаптуватися до динамічного та

конкурентного ринкового середовища й підвищить шанси на успішне досягнення поставлених цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ажнюк М. О. Основи економічної теорії : навч. посіб. К.: Знання, 2008. 365 с.
2. Аранчій В. І. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/12\\_56804.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_56804.doc.htm).
3. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А., Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. Дніпро №7, 2020. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf).
4. Писаренко В. В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Е.А. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачево №18.2018. С.515-521.
5. Хоружа К. В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 32. С. 280-285.

**Шевко О. О.**

здобувач вищої освіти, спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,  
Полтавського державного аграрного університету  
Науковий керівник **Яснолоб І. О.**  
к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права, Полтавського  
державного аграрного університету

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Подальший розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні вимагає вдосконалення ефективного механізму трудової мотивації, який базується як на досягненнях сучасної економічної теорії, так і на практичному досвіді організації господарської діяльності. Такий механізм має враховувати реальні потреби працівників, стимулювати їхню продуктивність, підвищувати залученість до процесів управління та забезпечувати гармонійне поєднання інтересів окремих працівників і організації загалом, сприяючи стійкому розвитку підприємств та економіки країни.

Проблеми трудової мотивації та її перевтілення в умовах сучасної системної кризи, воєнного стану зумовлюють необхідність пошуку нових мотиваційних механізмів та широко досліджуються в працях численних зарубіжних та вітчизняних економістів, соціологів, управлінців, психологів та інших фахівців.

Для подальшого розвитку аграрних підприємств необхідне науково обґрунтоване визначення оптимальних напрямів їх розміщення, концентрації та спеціалізації у різних природно-кліматичних зонах і економічних регіонах країни. Важливим чинником успішного функціонування є врахування особливостей ринкових умов у сільській місцевості та активне залучення населення до розвитку малих форм підприємництва. Також слід посилити як матеріальні, так і нематеріальні складові системи мотивації праці у фермерських господарствах, що сприятиме підвищенню їх ефективності та стабільному економічному зростанню.

У суспільстві постійно функціонує складна система мотивації трудової діяльності, яка, з одного боку, об'єднує численні фактори, що враховують активність людини, а з іншого – нерівномірний впливає на працівників.

Система мотивації охоплює взаємопов'язані елементи: ланки управління, набір основних мотивів та відповідні варіанти поведінкових реакцій на ці мотиви. Найбільш ефективною та стабільною вважається система мотивації, що ґрунтується на поєднанні особистих, колективних і суспільних інтересів працівників підприємства, забезпечує гармонійний розвиток їхніх професійних якостей і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Важливим аспектом такої системи є також гнучкість у врахуванні індивідуальних потреб і пріоритетів працівників, що дозволяє підвищувати їхню залученість та продуктивність.

Ключове значення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати продуктивну поведінку працівників, спрямовуючи її на досягнення стратегічних цілей підприємства. Іншими словами, метою є поєднання матеріальних і нематеріальних інтересів працівників із завданнями та пріоритетами організації, що забезпечує узгодженість особистих і корпоративних цілей, підвищує ефективність роботи колективу та сприяє довгостроковому розвитку підприємства [3]. Рівень мотивації працівників аграрного сектору значною мірою визначається внутрішніми факторами, такими як матеріальне та моральне стимулювання, економічний розвиток підприємства, структура власності, рівень соціального захисту, соціальний клімат у колективі, освіта та професійна підготовка, а також ефективність

використання земельних, трудових та інших ресурсів які регулюються власником підприємства, тоді як вплив зовнішніх факторів (природно-кліматичні умови виробництва, державна політика, стан ринку праці, рівень соціально-побутового забезпечення тощо) здебільшого визначається діяльністю державних інститутів. Мотивація праці у сільській місцевості часто тісно переплітається з рядом негативних чинників, які значно ускладнюють залучення та утримання кваліфікованих працівників у сільськогосподарських підприємствах [1].

До таких чинників належать низький рівень заробітної плати порівняно з міськими регіонами, обмежені можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації, недостатній соціальний захист, обмежена інфраструктура та доступ до якісних медичних, освітніх і культурних послуг. Крім того, сільське середовище часто характеризується високою фізичною та психологічною навантаженістю праці, сезонними коливаннями зайнятості та нестабільністю доходів, що знижує мотивацію працівників залишатися в галузі (рис.1.2.).

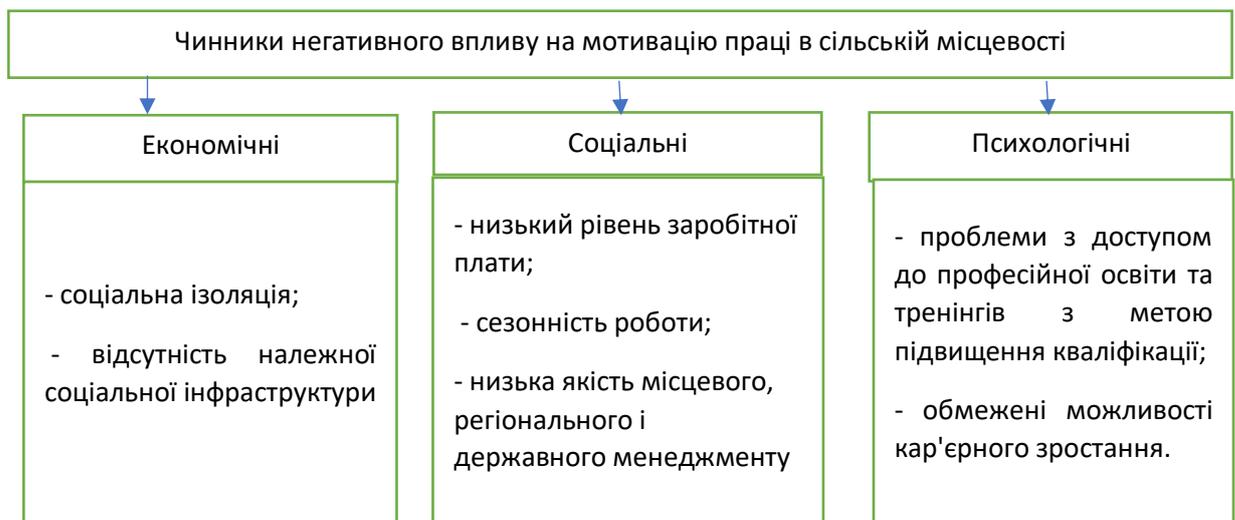


Рис. 1.2. Чинники негативного впливу на мотивацію праці в сільській місцевості [1].

Як висновок з вище зазначеного, виділені чинники негативного впливу на мотивацію повинні контролюватися, та бути прийняті до уваги, що надасть підприємствам розробляти ефективні шляхи розвитку сільських територій, та повинні враховувати ті інвестиції у виробничу та соціальну інфраструктуру, що призведе до значного зростання активності працівників. Особливу увагу приділяти підтримці соціальних ініціатив та проєктів, які спонукатимуть до

інтеграції сільських громад в економічний простір регіону та держави в цілому. [2, с. 47-61].

Отже, таким чином, підприємства змушені шукати нові підходи до мотивації, включаючи створення комплексних програм соціальних гарантій, гнучких систем преміювання, можливостей кар'єрного зростання та поліпшення умов праці, що дозволяє підвищити залученість персоналу, зміцнити лояльність і забезпечити стабільну ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств.

Мотивація є безперервним процесом, оскільки вона ґрунтується на постійно зростаючих і невичерпних потребах людини. Потреби, інтереси, мотиви та стимули тісно взаємопов'язані між собою і виступають рушійною силою людської діяльності. Ефективне управління підприємством базується на розвитку мотивації персоналу, адже саме вона забезпечує не лише професійне зростання працівників, а й стабільний розвиток самого підприємства. Для досягнення цього необхідно сформувати цілісну та дієву систему мотивації персоналу, яка є ключовим елементом загальної системи управління.

Розвиток підприємства, як головна стратегічна мета його діяльності, можливий лише за умови підвищення рівня залученості та зацікавленості працівників у спільному результаті. Мотивований персонал демонструє вищу продуктивність, ініціативність і відповідальність. Задоволення потреб працівників за допомогою ефективних методів мотивації та стимулювання сприяє створенню позитивного психологічного клімату, зниженню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Березуков С.В, Безрукова Ю.Б., Годя О.О. Проблеми мотивації праці на сільських територіях. *Економка та суспільство*. Одеса. Випуск 66. 2024.
2. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління господарювання на транспорті* №3 (76), 2021 С.47-61
3. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері: моногр. К.: ПАРАПАН, 2003. 322 с.

**Шевчук Д. О.**

здобувач фахової передвищої освіти  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Лубенський фінансово-економічний фаховий коледж  
Полтавського державного аграрного університету»  
науковий керівник: **Моторна Н. М.**  
викладач обліково-фінансових дисциплін,  
спеціаліст другої кваліфікаційної категорії

## **СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО**

Соціальне підприємництво - це інноваційна форма господарської діяльності, яка поєднує соціальну місію та бізнес-процеси. Головною метою такого підприємства є не отримання максимального прибутку, а вирішення суспільно значущих проблем. Цей формат бізнесу стає дедалі популярнішим у світі та в Україні, оскільки він забезпечує сталий розвиток громад, підтримку вразливих груп і зміцнення соціальної згуртованості. [4, с.84]

Соціальне підприємництво відкриває можливість поєднати те, що донедавна вважалося несумісним: допомогу суспільству у вирішенні актуальних проблем з прагненням отримувати дохід шляхом продажу товарів чи надання певних послуг. Основною характеристикою соціального підприємства є наявність чітко визначеної соціальної мети. [2] Це може бути допомога людям з інвалідністю, підтримка ветеранів, розвиток місцевих громад, охорона довкілля, сприяння освіті чи культурі. Соціальні підприємства використовують ринкові механізми для реалізації своєї місії, а отримані прибутки спрямовують на соціальні проєкти або реінвестування. [1]

Важливою ознакою соціального підприємництва є економічна самостійність. На відміну від благодійних організацій, соціальні підприємства не залежать виключно від грантів та пожертв. Вони створюють власні продукти або надають послуги, що дозволяє їм забезпечувати стабільне фінансування своєї діяльності та бути конкурентоспроможними.

Соціальне підприємництво в Україні розвивається особливо активно в умовах суспільних змін. Зростання кількості соціальних підприємств в Україні зумовлене, по-перше, потребою суспільства реагувати на соціальні, економічні та політичні виклики, спричинені російською військовою агресією, а по-друге — перебігом євроінтеграційних реформ, що охоплюють усю країну. Практичний досвід показує, що такі підприємства стали ефективним і

результативним інструментом для розв'язання суспільних проблем. [4, с.84] У нинішніх реаліях ця тематика стає надзвичайно важливою для України. Не тільки війна та труднощі, з якими стикаються внутрішньо переміщені особи, а й інші соціальні виклики — зокрема розвиток ветеранського й інклюзивного бізнесу — формують додаткові передумови для активізації соціальних ініціатив. [3, с. 2]

Соціальні підприємства також сприяють розвитку екологічної відповідальності. Багато з них впроваджують екологічні технології та підходи — створюють екотовари, займаються переробкою та повторним використанням ресурсів, проводять просвітницькі кампанії. Це формує нову культуру відповідального споживання.

Важливим є й освітній аспект. Соціальні підприємства часто організовують навчальні заходи, програми розвитку, майстер-класи, тренінги, що сприяють формуванню активної громадянської позиції та розвитку підприємницьких навичок у молоді. Багато проєктів спрямовані на підтримку стартапів або розвиток локальних ініціатив.

Фінансування діяльності соціальних підприємств здійснюється з різних джерел: власного прибутку, грантів, краудфандингових платформ, інвестицій від соціально відповідального бізнесу. Проте головним джерелом завжди залишаються доходи, отримані від реалізації товарів і послуг. [3, с.4]

Популярні моделі соціального підприємництва включають: підприємства із соціальними робочими місцями, освітні та інклюзивні центри, екологічні майстерні, підприємства, що спрямовують частину прибутку на соціальні проєкти, інноваційні digital-стартапи. Кожна модель має свої особливості, але об'єднує їх одне — прагнення створити суспільну цінність.

Серед основних перешкод розвитку соціального підприємництва в Україні можна виділити недостатню законодавчу визначеність, низький рівень обізнаності населення про цей формат, обмежений доступ до фінансування. Проте, попри ці труднощі, сектор швидко зростає, адже суспільство потребує ефективних інноваційних рішень.

Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні пов'язані з активізацією молоді, інтеграцією європейського досвіду, розвитком програм підтримки, інкубаторів, акселераторів, а також зростанням культури соціальної відповідальності.

Отже, соціальне підприємництво відіграє важливу роль у розв'язанні складних соціальних проблем, стимулює розвиток бізнесу, сприяє впровадженню інновацій та виступає важливим чинником формування

соціального капіталу, який посилює довіру та взаємодію в сучасному суспільстві. Завдяки гнучкості та підприємницькому підходу соціальні підприємства здатні оперативно й результативно реагувати на соціальні виклики там, де держава обмежена своєю масштабністю та бюрократичністю. Виконуючи важливі функції в економічній сфері, соціальне підприємництво має потенціал стати суттєвим інструментом підвищення громадянської свідомості та розвитку громадянського суспільства. План розвитку соціального підприємництва визначає основні напрями та конкретні кроки, що мають забезпечити його подальше зростання, удосконалення та стабільне функціонування в майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Інтернет-ресурс Дія Бізнес — «Започаткування соціального підприємництва: переваги та алгоритм дій» (історії, рекомендації для старту СП). URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/zapochatkuvannia-sotsialnoho-pidpriemnytstva-perevahy-ta-alhorytm-dii>
2. Інтернет-ресурс Дія Бізнес. - «Соціальне підприємництво» — інформація про поняття, типи, переваги та поради для соціального бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/socialne-pidpriemnictvo>
3. Пісецька Т. В. Сутність соціального підприємництва та напрями сприяння його розвитку – Економіка та суспільство, випуск 64. 2024р. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4225/4152>
4. Швець А.І. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціальних проблем в Україні // Економіка та управління національним господарством, 2022. URL: [https://bses.in.ua/journals/2022/74\\_2022/14.pdf](https://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/14.pdf)

**Шулежко А.В.,**

аспірант кафедри маркетингу

Полтавський державний аграрний університет

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД НА МАКРОРІВНІ**

Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах високої невизначеності, що зумовлена повномасштабною війною в Україні, коливаннями світових цін на сільськогосподарську продукцію, кліматичними змінами, геополітичними

ризиками, а також структурними трансформаціями національних економік. За таких умов диверсифікація аграрного бізнесу виступає одним із ключових інструментів підвищення його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності.

Водночас ефективність диверсифікаційних процесів не може бути повноцінно оцінена виключно на мікрорівні окремих підприємств. Значною мірою результати диверсифікації проявляються на макроекономічному рівні, впливаючи на структуру аграрного виробництва, експортний потенціал, зайнятість сільського населення та продовольчу безпеку держави. Це зумовлює актуальність дослідження методичного підходу до оцінки ефективності диверсифікації аграрного бізнесу на макрорівні.

На думку дослідників М.В. Вовк, Г.В. Табацкова та Р.І. Стибель, на макрорівні диверсифікація аграрного бізнесу доцільно розглядати як процес структурного ускладнення аграрного сектору економіки, що проявляється у:

розширенні спектра вироблюваної сільськогосподарської продукції;

розвитку переробки аграрної сировини;

зростанні частки несільськогосподарських видів діяльності в сільській місцевості (агротуризм, біоенергетика, логістика, сервісні послуги);

диверсифікації експортних ринків і товарної структури аграрного експорту [1, с. 20].

З наведеного зазначимо, що диверсифікація на макрорівні має не лише економічний, а й соціальний, екологічний та інституційний вимір, що ускладнює її оцінювання та потребує використання комплексного методичного інструментарію.

У науковій літературі ефективність диверсифікації традиційно пов'язується з такими теоретичними підходами:

теорією портфеля, відповідно до якої диверсифікація знижує ризики шляхом розподілу ресурсів між різними видами діяльності;

теорією структурних зрушень, що акцентує увагу на зміні пропорцій між секторами економіки;

інституціональним підходом, який підкреслює роль державної політики, регуляторного середовища та підтримки інновацій [3, с. 25].

Застосування цих підходів до аграрного сектору дозволяє стверджувати, що ефективна диверсифікація має сприяти не лише зростанню валової доданої вартості, а й підвищенню адаптивності аграрної економіки до зовнішніх шоків.

Методичний підхід до оцінки ефективності диверсифікації аграрного бізнесу на макрорівні доцільно будувати на основі багатовимірної системи показників, згрупованих у блоки (табл. 1).

1. Структурно-виробничий блок оцінює глибину та напрями диверсифікації аграрного виробництва: індекси галузевої диверсифікації (індекс Герфіндаля–Гіршмана, індекс ентропії); частка продукції з високим ступенем переробки в загальному обсязі аграрного виробництва; співвідношення рослинницької та тваринницької продукції.

2. Економічний блок характеризує економічні результати диверсифікації: динаміка валової доданої вартості аграрного сектору; продуктивність праці; рівень рентабельності аграрного виробництва в цілому; стабільність доходів аграрного сектору.

3. Зовнішньоекономічний блок відображає вплив диверсифікації на експортний потенціал: товарна та географічна диверсифікація аграрного експорту; частка готової продукції в експорті; індекси концентрації експортних ринків.

4. Соціально-економічний блок оцінює соціальні ефекти диверсифікації: рівень зайнятості в сільській місцевості; доходи сільського населення; розвиток несільськогосподарських видів діяльності на селі.

5. Екологічний блок враховує сталий характер розвитку: рівень екологічного навантаження на аграрні ресурси; частка органічного виробництва; впровадження ресурсозберігаючих технологій.

6. Інтеграція зазначених показників у узагальнюючий індекс ефективності диверсифікації дозволяє здійснювати міжгалузеві порівняння, аналіз динаміки та оцінювати результати державної аграрної політики.

Наведений в табл. 1 методичний інструментарій для оцінки ефективності диверсифікації аграрного бізнесу на макрорівні шляхом поєднання структурно-виробничих, економічних, зовнішньоекономічних, соціальних та екологічних показників. Її використання забезпечує комплексне врахування не лише економічних результатів диверсифікації, а й її впливу на зайнятість, експортну стійкість та екологічну складову розвитку. Інтегральний індекс узагальнює результати оцінки та підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері аграрної політики.

Таблиця 1 – Методичні показники оцінки ефективності диверсифікації аграрного бізнесу на макрорівні

№	Блок оцінки	Показник	Формула
1	Структурно-виробничий	Індекс концентрації (ННІ)	$ННІ = \sum(s_i^2)$ , $s_i$ – частка і-го виду діяльності у загальному обсязі виробництва; $n$ – кількість видів діяльності
		Коефіцієнт диверсифікації	$Kd = 1 - ННІ$
2	Економічний	Валова додана вартість	$ВДВ = ВП - ІС$ $ВП$ – валовий випуск; $ІС$ – проміжне споживання
		Продуктивність праці	$ПП = ВДВ / З$ $З$ – чисельність зайнятих
3	Зовнішньо-економічний	Диверсифікація експорту	$ED = 1 - \sum(e_j^2)$ $e_j$ – частка j-го товару в експорті; $m$ – кількість товарних груп
4	Соціальний	Рівень зайнятості	$ER = E / P$ $E$ – кількість зайнятих у сільській місцевості; $P$ – чисельність сільського населення
5	Екологічний	Частка органічного виробництва	$OP = Q_{org} / Q_{total}$ $Q_{org}$ – обсяг органічної продукції; $Q_{total}$ – загальний обсяг виробництва
6	Інтегральний	Інтегральний індекс ефективності	$IED = \sum(w_k * N_k)$ $w_k$ – ваговий коефіцієнт; $N_k$ – нормалізоване значення показника

Джерело: складено автором за даними [2]

Отже, диверсифікація аграрного бізнесу на макрорівні є складним процесом, ефективність якого не може бути зведена до окремих економічних показників. Запропонований методичний підхід, заснований на комплексній системі структурних, економічних, соціальних та екологічних індикаторів, дозволяє здійснити всебічну оцінку результатів диверсифікації та її впливу на розвиток аграрного сектору. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на адаптацію запропонованого підходу до умов невизначеності, а також на розроблення інструментів прогнозування ефективності диверсифікаційних стратегій у довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Вовк М. В., Табацкова Г. В., Стибель Р. І. Диверсифікація сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах розвитку. Актуальні питання економічних наук. 2025. №. 16. С.19-24. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10404> (дата звернення: 12.12.2025).
2. Кудлай В. Г. Економіка і організація агробізнесу : практикум / В. Г. Кудлай. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2020. 211 с.
3. Кухар О. В., Крюкова І. О., Руденко С. В.. Реалізація потенціалу диверсифікації аграрного бізнесу для зниження ризиків сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки, 2024 № 1, с. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-3> (дата звернення: 12.12.2025).

**Щераков Є. С.**

здобувач ОП «Адміністративний менеджмент»  
Сумський національний аграрний університет

## **МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ**

Сучасні компанії працюють в умовах постійної цифрової трансформації, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління організаційною культурою. Цифровізація бізнес-процесів не лише оптимізує операційні завдання та пришвидшує обробку даних, але й радикально трансформує взаємодію між співробітниками, канали комунікації, системи стимулювання та методи прийняття управлінських рішень. У цьому контексті формування та трансформація організаційної культури стає стратегічним видом діяльності, спрямованим на забезпечення гнучкості, гнучкості та підприємництва.

Одним із ключових способів побудови організаційної культури в цифровому середовищі є інтеграція цифрових технологій у внутрішні комунікації. Системи корпоративних порталів, месенджерів та платформ для співпраці (Microsoft Teams, Slack, Notion) створюють умови для створення культури відкритості, прозорості та постійного доступу до інформації. Використання цих інструментів допомагає підвищити рівень залученості співробітників, встановлює нові стандарти в корпоративній комунікації та

забезпечує ефективну співпрацю незалежно від фізичного місцезнаходження співробітників. В результаті корпоративна культура еволюціонує від ієрархічної до більш горизонтальної, що підтримує швидкість прийняття рішень та створює позитивне середовище для командної роботи.

Ще однією ключовою тенденцією є цифровізація системи управління знаннями, включаючи впровадження платформ для зберігання, організації та поширення корпоративних знань. Створення баз знань, електронних бібліотек, систем навчання та розвитку (LMS, e-learning) дозволяє створити культуру безперервного навчання та безперервного тренінгу. Працівники мають доступ до освітніх ресурсів двадцять чотири години на добу, а компанія має інструменти для оцінки результатів навчання та навичок. Таким чином, цифрові технології сприяють трансформації корпоративних культур у бік розвитку людського капіталу, інтелекту бізнес-процесів та створення передового професійного середовища. У контексті цифровізації значно зростає значення нового типу лідерства, орієнтованого на підтримку інновацій та навичок оцифрованих співробітників. Цифрові лідери створюють культуру експериментування, толерантності до помилок та гнучкості адаптації до змін. Вони заохочують ефективне впровадження нових технологій, заохочують використання даних у процесі прийняття рішень та підтримують розвиток міжфункціональних команд. В результаті організаційна культура змінюється з авторитарної або бюрократичної на адаптивну, гнучку та орієнтовану на інновації [1].

Цифровізація також впливає на мотивацію та методи оцінки працівників. Сучасні ІТ-рішення дозволяють автоматизувати процеси моніторингу результатів роботи, аналізу КРІ та управління якістю виконання роботи. Платформи управління ефективністю забезпечують прозорість та об'єктивність оцінки ефективності, сприяючи створенню культури ефективності. Використання електронних систем гейміфікації, персоналізованих програм розвитку та автоматизованих моделей стимулювання підвищує залученість співробітників та створює більш продуктивне цифрове робоче середовище.

Ключовим напрямком зміни корпоративної культури є розвиток цифрових цінностей та етичних стандартів. У цифровому середовищі співробітники постійно взаємодіють з даними, цифровими сервісами та інтелектуальними системами. Це вимагає розробки нового набору моделей поведінки: відповідальне використання інформації, дотримання вимог кібербезпеки, захист персональних даних та прозора взаємодія в цифровому

середовищі. Компанії повинні розробляти цифрові кодекси поведінки, практики обробки даних та політики кібербезпеки, які сприяють створенню культури інформаційної безпеки та довіри.

Одним із ключових шляхів трансформації є автоматизація бізнес-процесів, яка змінює ролі та функціональні обов'язки співробітників. Впровадження систем ERP та CRM, а також використання роботів у рутинних завданнях призводить до перенаправлення співробітників на більш аналітичні, креативні та високотехнологічні робочі місця. Це створює новий вид корпоративної культури – культуру цифрової відповідальності, де високо цінуються адаптивність, обізнаність з технологіями та здатність швидко навчатися. Співробітники поступово відходять від ідеї виконання інструкцій до моделі участі в нових процесах та розробці цифрових рішень[2].

Поширення віддалених та гібридних форматів роботи також має значний вплив на зміну культури. Організації змінюють свій спосіб управління, комунікації, розподілу завдань та підтримки командного духу. У таких випадках виникають нові правила взаємодії, а культура набуває характеристик автономності, відповідальності, довіри та орієнтації на результат. Інструменти цифрової співпраці надають можливість як синхронної, так і асинхронної роботи, сприяючи розширенню можливостей для глобальної комунікації та взаємодії між культурами. Таким чином, цифровізація сприяє розвитку культури гнучкості та самоорганізації. Процес створення та трансформації організаційної культури неможливий без впровадження цифрової аналітики та систем моніторингу корпоративного клімату. Аналітичні платформи дозволяють збирати зворотний зв'язок від співробітників у режимі реального часу, проводити регулярні опитування, оцінювати задоволеність, стрес, робоче навантаження та ефективність команди. Це дозволяє швидко реагувати на проблеми, підвищує мотивацію та підтримує позитивний корпоративний клімат. Таким чином, компанія розвиває культуру зворотного зв'язку, засновану на відкритості, комунікації та взаємній підтримці.

Методи управління змінами мають першорядне значення для забезпечення плавного переходу культури під впливом цифровізації. Це включає планування змін, комунікацію цілей та очікувань, залучення співробітників до процесу змін, навчання, створення «цифрових амбасадорів» та узгодження цінностей компанії. Ефективне управління змінами знижує опір співробітників інноваціям та сприяє створенню культури готовності до інновацій.

Тому процес створення та трансформації організаційної культури в контексті цифровізації бізнес-процесів передбачає комплекс заходів, що включають комунікацію, управління знаннями, лідерство, мотивацію, етичні стандарти, автоматизацію процесів, формати дистанційної роботи та аналіз корпоративного клімату. Сучасні організаційні культури повинні базуватися на цифрових цінностях, орієнтації на розвиток, відкритості, інноваціях та високому рівні технічної компетентності співробітників. Тільки завдяки цілеспрямованому управлінню культурою бізнес зможе забезпечити ефективність цифрової трансформації, підтримувати конкурентоспроможність та створювати моделі сталого розвитку в умовах світової економіки.

### **Список використаних джерел**

1. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. №4. С. 82- 91.
2. Славкова О.П., Каплун В.М. Можливості цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств. *Digital transformation of Ukraine's economy by integrating european experience in the context of war and post-war recovery : collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. N. Cherep, V. M. Helman*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. P.235-247.

**Юдічева О. П.,**

к.т.н., доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

### **СИР БРІ: КЛАСИФІКАЦІЯ, ЧИННИКИ, ЩО ФОРМУЮТЬ ЯКІСТЬ**

Сир брі – це французький м'який сир, який захоплює споживачів своєю ніжною, маслянистою, вершковою консистенцією; істивною скоринкою, що вкрита благородною білою пліснявою та пікантним смаком і ароматом.

Умовно виділяють три групи сиру брі: традиційний та захищений французький; збагачений і міжнародний; ароматизований та особливий.

*До традиційного та захищеного французького брі відносять:*

- Brie de Meaux (AOP) – класичний брі з сирого молока з насиченими грибними та вершковими нотками, який вважають еталоном брі;

цей сир має соковите сирне тісто зі смаком та ароматом грибів, розтопленого масла, дріжджів та іноді легкими відтінками хрестоцвітих овочів;

- Brie de Melun (AOP). Схожий на Brie de Meaux, але зазвичай солоніший та гостріший внаслідок використання різних культур мікроорганізмів; має надзвичайно насичений смак натуральної ферментації з консистенцією, подібною із заварним кремом та пікантним смаком грибного супу та/або грибів, обсмажених на вершковому маслі. Його витримують 1-2 міс.;

- Brie de Nangis – ніжний, вершковий брі з грибними та трав'янистими нотками; цей сир відрізняється добре збалансованим, трохи міцнішим смаком, ніж у Brie de Meaux, але не таким насиченим, як Brie de Melun. Гриби, свіже масло та трави – це ті нотки, які переважають у смаку і ароматі цього шовковисто-гладкого сиру;

- Brie de Coulommiers – часто порівнюють із Brie de Meaux за смаком і ароматом; витриманий 3-8 тижнів; має ніжну консистенцію, тане в роті.

На сьогодні два види сиру брі підпадають під жорсткі французькі та європейські стандарти захисту: AOC (appellation d'origine contrôlée – контрольоване походження) та AOP (appellation d'origine protégée – захищене походження): Brie de Meaux та Brie de Melun. Ці м'які непастеризовані сири не можуть носити ці назви, якщо вони не виробляються в конкретному географічному районі – регіоні Брі, який розташований приблизно за 40 миль на схід і південний схід від Парижа [2-3].

*Також виділяють групу збагаченого і міжнародного брі:*

- *подвійний крем-Брі (double-cream Brie)* – містить більшу кількість вершків у рецептурній суміші, випускають із вмістом жиру 60 % . Має насичений смак, розкішну, оксамитову консистенцію, сир тане в роті з відчуттям ніжності;

- *потрійний крем-Брі (Triple-cream)* – вміст жиру сягає 75 % і більше. Сир надзвичайно кремової текстури, відмінного смаку, з мазкою консистенцією;

- *американський брі (American Brie)*. Молоко для цього сиру пастеризують для м'якшого смаку; а сировари в деяких випадках можуть експериментувати із сирим, козячим або овечим молоком;

- *британський брі (British Brie)*. Популярні версії, такі як Сомерсет-брі, використовують пастеризоване молоко; сир має кремову консистенцію.

*До ароматизованого та особливого брі відносять:*

- *брі з травами*: настояний для додаткового аромату на розмарині або чебреці;
- *копчений брі*: надає класичному смаку димчастих тонів;
- *сири у стилі брі*: виробники Австралії та Бразилії мають свої унікальні версії цього сиру.

Ключовими чинниками, що формують споживні властивості та якість сиру брі, є якість сировини, переважно коров'ячого молока та закваски (*Penicillium camemberti*) і чітке дотримання всіх технологічних операцій, зокрема дозрівання, під час якого відбувається формування органолептичних властивостей готового продукту [1].

Основною сировиною для брі зазвичай є коров'яче (рідше козяче) молоко. Класичні види – виготовляють традиційно з сирого молока, але переважно використовують пастеризоване. Молоко має бути багатим на жир і білок, щоб отримати бажану кремову текстуру. Перед додаванням сирних культур молоко необхідно нагріти приблизно до 30°C.

Наступною технологічною операцією є згортання. До молока додають сичужний фермент, що призводить до його згортання. Сирне зерно нарізають на дрібні шматочки для того, щоб вивільнити сироватку та сприяти утворенню гладкої, рівномірної текстури. Потім сир переносять у форми для брі, які надають сиру його характерної форми. Форми переважно виготовляють з перфорованого матеріалу для забезпечення дренажу. Коли сир стікає, він утворює білу кірку, характерну для сиру брі.

Важливу роль під час виробництва сирів мають спеціальні штами плісняви, зокрема використання *Penicillium camemberti*, які мають велике значення у процесі дозрівання сиру. Ці мікроорганізми розвиваються на поверхні сиру, утворюють білу скоринку, яка не лише захищає внутрішню частину сиру, але й сприяє формуванню відповідної консистенції сиру і його смаку. *Penicillium camemberti* сприяє дозріванню сиру. За допомогою протеолітичних ферментів розщеплює білки до пептидів і амінокислот, наслідком чого є утворення характерної кремової структури у внутрішній частині та розвиток складного смакового профілю. Оптимальна температура для розвитку і росту цвілі 28-32 °С, максимальна температура нагрівання – 36 °С. Плісняву додають на різних етапах виробництва – як у молоко, так і на поверхню сирної маси під час формування.

Після того, як сир сформовано та спочатку проціджено, настає час для засолювання. Сіль наноситься на поверхню сиру, що допомагає контролювати

ріст небажаних бактерій та посилює смак. Правильне засолювання є важливим для розвитку характерного смаку та аромату брі.

**Камери для витримки** з точним клімат-контролем є важливими для розвитку особливого смаку та текстури сиру брі. У цих приміщеннях підтримується оптимальний рівень **температури – від 10 до 12°C та відносної вологості повітря** – від 90 до 95% . Сир брі витримують від 4 до 10 тижнів,

Білий наліт на поверхні є ознакою правильної витримки. Надто темна або нерівна скоринка може свідчити про низьку якість або перестиглість сиру. Залежно від терміну витримки сир брі поділяють на види :

- *молодий* (Young Brie) – 4-6 тижнів. М'який, маслянистий, кремовий.

- *зрілий* (Mature Brie) (8-10+ тижнів). Насичений, землистий смак; більш суха консистенція;

- *нуар* (Brie Noir; Black Brie) – чорний брі. Виготовляють дуже рідко; витримується до двох років для отримання темної шкірки, крихкої текстури та насиченого смаку.

Отже, факторами, що формують якість і споживну цінність сиру брі є ретельно підібрана за показниками якості сировина; дотримання рецептури; чітке проведення всіх операцій технологічного процесу.

### **Список використаних джерел**

1. Brie 101: What's in A Name? When it Comes to Brie, Everything! URL: <https://www.cheese professor.com/blog/brie-101> (дата звернення: 15. 12. 2025 р.).
2. Brie Cheese: History, Types, Processing Steps, Equipment And Uses. URL: <https://agristuff.com/dairy-industry/brie-cheese-history-types-processing-steps-equipment-and-uses/> (дата звернення: 15. 12. 2025 р.).
3. 9 Brie Cheeses You Can Find At The Grocery Store, Ranked Read More. URL: <https://www.tastingtable.com/1757142/grocery-store-brie-cheese-ranked/> (дата звернення: 15. 12. 2025 р.).

**Яценко О. О.**

здобувач освітнього ступеня «доктор філософії», спеціальність 073  
Менеджмент, Полтавський університет економіки і торгівлі

## **НАФТОГАЗОВИЙ КОМПЛЕКС ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Актуальність стратегічного управління нафтогазовим комплексом України зумовлена його критичною роллю у забезпеченні енергетичної безпеки держави та високим ступенем турбулентності зовнішнього середовища.

Специфіка стратегічного управління нафтогазовим комплексом полягає у значних капіталовкладеннях галузі з поєднанням високих ризиків, залежністю від природно-ресурсного фактору, геополітичною чутливістю та стратегічною роллю в національній безпеці країни.

Варто зауважити, що горизонт стратегічного планування в нафтогазовій галузі, як правило, становить 20–30 років. Це зумовлено специфікою технологічних процесів: зокрема, період від пошуку родовища до початку його промислової експлуатації може тривати 10 років і більше. Така тривалість інвестиційного циклу вимагає особливої точності у прогнозуванні та стабільності стратегічних пріоритетів. У такому випадку основним інструментом може виступати сценарне планування, яке дозволяє моделювати ситуації у довгостроковій перспективі.

Аналіз світового досвіду стратегічного планування в енергетичному секторі (табл. 1) свідчить про безперервну еволюцію відповідного інструментарію, що зумовлено необхідністю адаптації до високого ступеня коливання зовнішнього середовища.

З огляду на стратегічні пріоритети вітчизняного нафтогазового сектору, ключовими детермінантами успіху є інтенсифікація видобутку, підвищення операційної та фінансової ефективності в межах концепції сталого розвитку. Реалізація цього масиву завдань потребує впровадження інтегрованого планування як фундаментального управлінського підходу. Така система прийняття рішень на всіх ієрархічних рівнях забезпечує синергію процесів та функцій компанії, гарантуючи досягнення цільових показників результативності.

Таблиця 1. Відмінності інструментарію стратегічного планування у великих світових нафтогазових компаніях

Компанія	Вид стратегії	Методи стратегічного планування	Термін реалізації Стратегії	Узгодженість з цільовими Стратегіями та програмами
Royal Dutch/ Shell Group	Корпоративна з альтернативними сценаріями	Сценарний аналіз із детальним розробленням сценаріїв	до 2100 р. (розроблена у 2017 р.)	Висока, включає ESG-критерії та глобальні економічні тренди
British Petroleum (BP)	Базова стратегія – «Низко-вуглецева програма»	Спрощене сценарне планування з двома основними сценаріями	До 2050 року (розроблена в 2017 р.)	Узгоджена з Глобальними цілями ООН та Паризькою угодою
ExxonMobil	Довгостроковий стратегії зростання	Інтегрований підхід, адаптація до енергетичних сценаріїв	До 2050 року (розроблена в 2025 р.)	Враховує фундаментальні глобальні та енергетичні стратегії

\*Джерело: розроблено автором за [1]

Результати проведеного дослідження (табл. 2) свідчать про чітку диференціацію стратегічних векторів розвитку підприємств нафтогазового комплексу України залежно від форми їхньої власності та ролі в енергосистемі. Зокрема, для державного сектору (АТ «Укргазвидобування») домінуючим є суспільно-політичний пріоритет забезпечення енергетичної незалежності держави через масштабну інтенсифікацію видобутку та відтворення ресурсної бази, тоді як приватний сегмент (ДТЕК Нафтогаз, ПрАТ «ВК «Укрнафтобуріння», СП ПГНК) демонструє виражену орієнтацію на технологічне лідерство, фінансову ліквідність та максимізацію чистого грошового потоку.

Узагальнюючи вищевикладене, слід констатувати, що трансформація нафтогазового комплексу України як об'єкта стратегічного управління потребує переходу від моделі оперативного реагування до проактивного інтегрованого планування.

Таблиця 2. Компаративний аналіз стратегічних орієнтирів провідних газовидобувних компаній України

Компанія	Статус та масштаб	Ключовий стратегічний вектор	Технологічні та операційні цілі
АТ «Укргазвидобування»	Державне підприємство	<i>Енергонезалежність</i> (нарощування видобутку для потреб держави)	Коефіцієнт заміщення запасів 100%; впровадження інновацій у розвідку.
ДТЕК Нафтогаз	Приватне підприємство	<i>Експансія</i> (розширення ресурсного портфеля та активне зростання)	Глибоке буріння; цифровізація родовищ; новітні технології інтенсифікації.
ПрАТ «ВК «Укрнафтобуріння»	Приватне підприємство	<i>Ефективність капіталу</i> (максимізація грошового потоку (ROIC))	Оптимізація розробки Сахалінського родовища; фінансова ліквідність.
СП «Полтавська газонафтова компанія»	Спільне (укр.-брит.) підприємство	<i>Сталий розвиток</i> (баланс між прибутком та екологічними стандартами)	Впровадження передових світових практик; досягнення цілей ESG.

\*Джерело: розроблено автором за [2;3;4;5;6]

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка адаптивних стратегій, які б поєднували інтереси національної енергетичної безпеки з інвестиційною привабливістю галузі в умовах глобального енергопереходу. Важливим аспектом залишається посилення стійкості (resilience) стратегічних планів до екзогенних шоків, що передбачає не лише технологічне оновлення, а й цифровізацію процесів прийняття рішень на основі сценарного моделювання

### Список використаних джерел

1. Михайличенко Н., Балашова О. Особливості стратегічного планування нафтогазових компаній у світовій практиці. *Київський*

економічний науковий журнал. 2024. Вип. 5. С. 85–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-13>

2. Асоціація газовидобувних компаній України: Офіційний сайт. URL: <https://agpu.org.ua/pro-asotsiatsiiu/kompanii-chleny> (дата звернення: 01.09.2025).

3. ДТЕК Нафтогаз. Офіційний сайт. URL: <https://oilandgas.dtek.com/ir/> (дата звернення: 01.09.2025).

4. ПрАТ «ВК «Укрнафтобуріння». Офіційний сайт. URL: <https://unb.ua/> (дата звернення: 01.09.2025).

5. СП «Полтавська газонафтова компанія» (СП ПГНК). Офіційний сайт. URL: <https://www.ppc.net.ua/> (дата звернення: 01.09.2025).

6. Укргазвидобування. Офіційний сайт. URL: <https://ugv.com.ua/uk> (дата звернення: 01.09.2025).