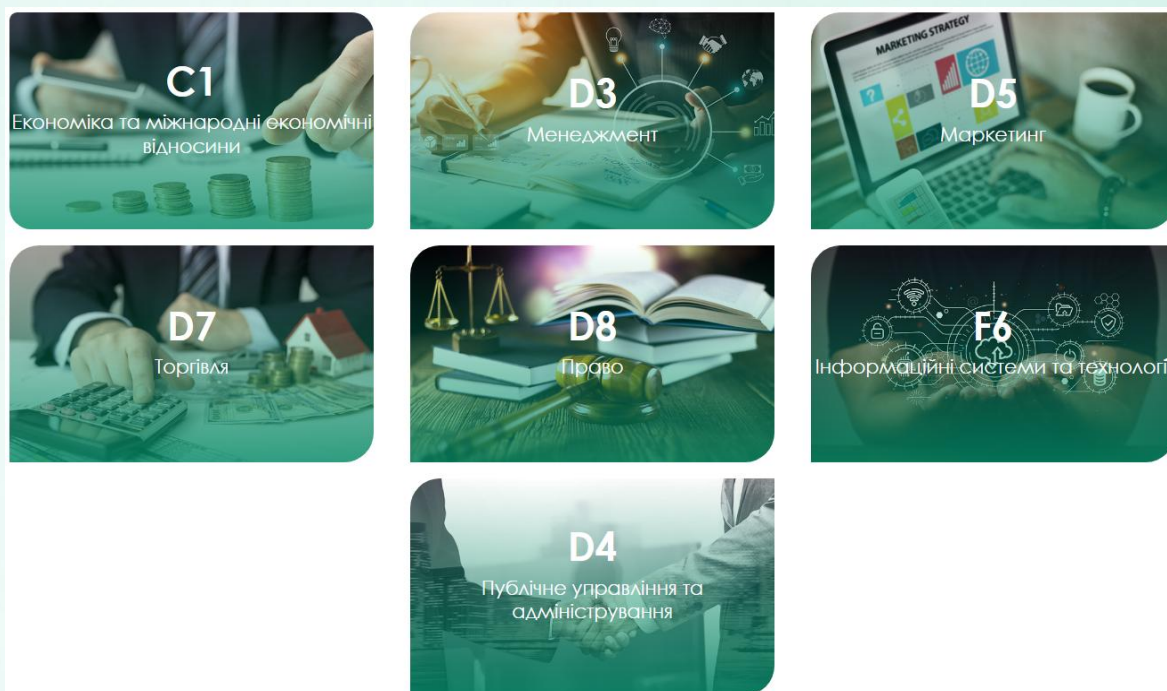


# НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ



# МАТЕРІАЛИ

НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
за підсумками проходження  
здобувачами вищої освіти  
навчальних та виробничих практик

м. Полтава, 21-22 квітня 2026 р.

УДК 378.147.88 : 33  
ББК 74.58 : 65

Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. 216 с.

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету (протокол №10 від 27 квітня 2026 р.)*

***Редакційна колегія збірника матеріалів конференції:***

**Дячков Д.В.**, директор навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій, д.е.н., професор;

**Дядик Т.В.**, заступниця директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій, к.е.н., доцент;

**Загребельна І.Л.**, заступниця директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій, к.е.н., доцент;

**Майборода О.В.**, координатор практичної підготовки спеціальності Маркетинг, к.е.н., доцент;

**Миколенко І.Г.**, координатор практичної підготовки спеціальностей Економіка, Міжнародні економічні відносини, д.е.н., доцент;

**Липій Є.А.**, координатор практичної підготовки спеціальності Право, к.ю.н., доцент;

**Писаренко С.В.**, координатор практичної підготовки спеціальності Торгівля, к.с.-г.н., доцент;

**Олійник А.С.**, координатор практичної підготовки спеціальності Менеджмент, к.е.н., доцент;

**Шупта І.М.**, координатор практичної підготовки спеціальності Публічне управління та адміністрування, к.п.н., доцент.

*У збірнику подано матеріали досліджень, оприлюднених на науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. У публікаціях зроблені узагальнення теоретичних знань та практичних навичок здобутих підчас практики у ПДАУ та на базі конкретних підприємств, установ, організацій.*

*Відповідальність за зміст, редакцію та дотримання академічної доброчесності під час написання наукових праць несуть їх автори та наукові керівники.*

© Полтавський державний аграрний університет, 2026

## ЗМІСТ

**СЕКЦІЯ 1. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ЕКОНОМІКА**

<i>Матлак Т.О., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: асистент кафедри Поночовна О.В.</i>	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ І ПРОГНОЗУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	13
<i>Петренко Т.С., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: асистентка кафедри Поночовна О.В.</i>	
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ	15
<i>Ковальська Т. А., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: асистент кафедри Поночовна О. В.</i>	18
ДИНАМІКА ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Нестеренко Д.І., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри Миколенко І.Г.</i>	
ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	21
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ</b>	
<i>Бондаренко С. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Шкурупій О. В.</i>	
ІНТЕНСИВНІСТЬ ДОСЛІДЖЕНЬ І РОЗРОБОК ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРАЇН ЄС	26
<i>Піка Є. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Шкурупій О. В.</i>	
ДИНАМІКА ТА СТРУКТУРА СВІТОВОГО РИНКУ ПОСЛУГ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ	28
<i>Пісоцький М. А., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Шкурупій О. В.</i>	
ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ	30
<i>Чуйко А. Н., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Дейнека Т. А.</i>	
ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО СЕКТОРУ США	32
<i>Величко М. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Дейнека Т. А.</i>	
ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	34

<i>Бойчук Я.М., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Загребельна І.Л.</i>	36
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ СУЧАСНОЇ ТОРГОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	
<i>Шевченко М. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Загребельна І.Л.</i>	38
ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ ПРАЦІ: СТРУКТУРНІ ДИСБАЛАНСИ ТА КАДРОВІ БАР'ЄРИ	
<b>СЕКЦІЯ 2. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТ</b>	
<i>Бабенко К.В., Шаповалов І.С., здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: PhD з економіки, доцент Баган Н. В.</i>	41
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Біловол Д.В., Гургенідзе Д.А., здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Помаз О.М.</i>	43
УПРАВЛІННЯ ДОКУМЕНТООБІГОМ ТА ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
<i>Боженко О.О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., ст. викладач Радіонова Я. В.</i>	45
ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ СПІВРОБІТНИКІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН У ПІДПРИЄМСТВІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	
<i>Браткевич А.О., Каптур М.С., здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.</i>	47
РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	
<i>Васюк Я.В., Скрипник В.С., здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.</i>	49
ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ	
<i>Васюта Д.Є., Константинович А. В., здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Сазонова Т. О.</i>	51
СИНЕРГІЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
<i>Ворожко Є.Г., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.</i>	53
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТОВ «СМ-ЛУБРІКАНТС» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА	

<i>Довга М. Б., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Сазонова Т. О.</i>	
<b>ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПОВЕДІНКОВИХ СТРАТЕГІЙ ЛІДЕРІВ СУЧАСНОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	55
<i>Дудка Г. О., Барбуца В. В., здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Зось-Кіор М. В.</i>	
<b>УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	57
<i>Жмайло О.І., Литвинов Д.Р., здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.</i>	
<b>УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ПРИЧИНИ, ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМИ ВРЕГУЛЮВАННЯ</b>	59
<i>Жуков Д. Є., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Іщайкін Т. Є.</i>	
<b>МЕХАНІЗМ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	61
<i>Ковальова Д.М., Щербина Ю.В., здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.</i>	
<b>СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	64
<i>Колісник А.С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.</i>	
<b>КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	66
<i>Корнієнко О. В., Соловійова К. Є., здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Наукові керівники: к.е.н., доцент Сазонова Т. О.</i>	
<b>ПОБУДОВА СИСТЕМНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРІВ</b>	68
<i>Кохан В.О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.</i>	
<b>УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА СОЦІАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ОПШНЯНСЬКОЇ ГРОМАДИ</b>	71
<i>Литвиненко Д.Р., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Собчишин В. М.</i>	
<b>РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	73

<i>Пилипенко І. С., Непочатова К. С., з.в.о. першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Зось-Кіор М.В.</i>	
УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ТА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	75
<i>Потапенко В.М., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Воронько-Невіднича Т.В.</i>	
ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	77
<i>Скринник (Пархоменко) В.С., Ткачук В.С., здобувачі вищої освіти</i> <i>першого (бакалаврського) рівня</i>	
<i>Науковий керівник: к.е.н., ст. викладач Радіонова Я.В.</i>	79
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
<i>Сухацький Б.М., Ярошенко А.В., здобувачі вищої освіти першого</i> <i>(бакалаврського) рівня</i>	
<i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.</i>	81
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	
<b>СЕКЦІЯ 3. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ МАРКЕТИНГ</b>	
<i>Березенець М. А., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри Майборода О.В.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ПЛОДООВОЧЕВОЮ ПРОДУКЦІЄЮ	83
<i>Захарченко С.О., з.в.о. першого (бакалаврського) рівня</i>	
<i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Даниленко В.І.</i>	85
КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ	
<i>Кедеш А. С., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Боровик Т.В.</i>	
ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	88
<i>Кошова К. К., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Шульга Л. В.</i>	
МАРКЕТИНГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	89
<i>Льорчик І.О., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Дядик Т.В.</i>	
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ В2В- ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	91
<i>Магденко А. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Решетнікова О. В.</i>	
ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	93

<i>Масько В. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Терещенко І. О.</i>	
МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ	95
<i>Мельник А.О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Дядик Т.В.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА» ПІД ЧАС ВІЙНИ	98
<i>Невідома Д. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Решетнікова О. В.</i>	
ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ	100
<i>Панченко М. А., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри Майборода О. В.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ШВИДКОПСУВНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МАРКЕТИНГОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВА	102
<i>Пелешенко І. С., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Шульга Л. В.</i>	
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ: ДОСВІД ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	104
<i>Пісоцький Я.В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Терещенко І. О.</i>	
МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД У СФЕРІ ПОВОДЖЕННЯ З ТПВ	106
<i>Пушина В. О., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., ст. викл. Лядський І. К.</i>	
ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	108
<i>Сергієнко І. Ю., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., ст. викл. Лядський І. К.</i>	
ВПЛИВ ІНФЛЮЕНСЕРІВ НА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КОРИСТУВАЧІВ СПОЖИВЧОЇ ЕЛЕКТРОНІКИ	110
<i>Семенкова А.О., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Даниленко В.І.</i>	
МАРКЕТИНГ РИТЕЙЛ-МЕРЕЖІ ФОКСТРОТ: РЕЗУЛЬТАТИ ПРАКТИКИ ТА АНАЛІТИЧНІ ВИСНОВКИ	113
<i>Сімоненко А.В., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Дядик Т.В.</i>	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	116

<i>Таранич В. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Боровик Т.В.</i>	
СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИКА, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	118
<i>Хурса А.С., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Дядик Т.В.</i>	
АДАПТИВНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	120
<i>Шостак А.О., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Даниленко В.І.</i>	
МАРКЕТИНГ УНІВЕРСИТЕТУ В ДІЇ: РЕЗУЛЬТАТИ ПРАКТИКИ ТА АНАЛІТИЧНІ ВИСНОВКИ	123
<i>Яковлева Л.А., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Решетнікова О. В.</i>	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ: ІНСТРУМЕНТИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ	126
<b>СЕКЦІЯ 4. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ТОРГІВЛЯ</b>	
<i>Абдул Р. Ю., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Махмудов Х. З.</i>	
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	128
<i>Александрович О. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Спеціальність D7 Торгівля</i>	
<i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Дем'яненко Н. В.</i>	129
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Бабич М. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: к. е.н., доцент Мирна О.В.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	131
<i>Балала А. В., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.</i>	
АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	134
<i>Беркетов І. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Спеціальність D 7 Торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н. В.</i>	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ	136

<i>Болотов Є.О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.</i>	138
<b>ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ТА ЇХ ГОЛОВНІ ФАКТОРИ</b>	
<i>Вербенко М.О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Михайлова О.С.</i>	142
<b>ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	
<i>Гагара Н.С., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.</i>	144
<b>ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ</b>	
<i>Галицький Д. Є., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.</i>	146
<b>ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ФАКТОР ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ</b>	
<i>Гахович Н.О., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.</i>	148
<b>ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	
<i>Глуценко А., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Дем'яненко Н. В.</i>	150
<b>ТРЕНДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ВІД ТЕХНОЛОГІЙ ДО ПРАКТИКИ</b>	
<i>Годунок Ю.С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С. В.</i>	152
<b>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ</b>	
<i>Кальсіна І.-М.С., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Спеціальність D 7 Торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.</i>	154
<b>ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ</b>	
<i>Козаченко В.В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., Сень О.В.</i>	157
<b>ВПЛИВ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ НА РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	

- Кушніренко М.О., з.в.о. другого (магістерського) рівня*  
*Спеціальність D 7 Торгівля*  
*Науковий керівник: к.е.н., доцент Михайлова О.С.* 158  
**РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ**  
**СТВОРЕННЯ ВЛАСНОЇ ТОРГОВОЇ МАРКИ ТОВ «ЮЛІС»**
- Луговець Д. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*  
*Спеціальність D 7 Торгівля*  
*Науковий керівник: д.е.н., професор Махмудов Х. З.* 160  
**ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО**  
**БІЗНЕСУ: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ**
- Мілашенко О. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня*  
*Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*  
*Науковий керівник: д.е.н., професор Махмудов Х. З.* 162  
**ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО**  
**РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**
- Омеліч А. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня*  
*Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля*  
*Науковий керівник: к.е.н., доцент Михайлова О.С.* 164  
**ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ В ТОРГІВЛІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА**  
**ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ**
- Остапенко А. А., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня*  
*Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля*  
*Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.* 166  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ОСНОВНИЙ**  
**ВАЖІЛЬ ЙОГО УПРАВЛІННЯ**
- Притула А.Р., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*  
*Спеціальність D 7 Торгівля*  
*Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.* 168  
**ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ ЯК ОСНОВА ДОВГОСТРОКОВОГО**  
**РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**
- Саусь Б.В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*  
*Спеціальність D 7 Торгівля*  
*Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.* 170  
**ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА**  
**РЕПУТАЦІЮ БІЗНЕСУ**
- Ткаченко А.А. здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня*  
*Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля*  
*Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.* 172  
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО**  
**МЕХАНІЗМУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**
- Філоненко В.О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня*  
*Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*  
*Науковий керівник: к.е.н., доцент Світлична А.В.* 174  
**УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

<i>Цибулько Д.С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.</i>	176
<b>ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> <i>Чернов К.Є здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: к.е.н. Михайлова О.С.</i>	178
<b>ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ ЗЕРНОВОЮ ПРОДУКЦІЄЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> <i>Фіцай А. В здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Махмудов Х.З.</i>	180
<b>ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ</b> <i>Смірнов В.О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність Підприємництво, торгівля, біржова діяльність</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., доцент Світлична А.В.</i>	182
<b>СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> <i>Юрченко Є.О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня</i> <i>Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</i> <i>Науковий керівник: к. е. н., доцент Мирна О.В.</i>	184
<b>СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	
<b>СЕКЦІЯ 5. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b>	
<i>Бородуля М.В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., професор Галич О.А.</i>	187
<b>ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ У 2022- 2025 РОКАХ</b> <i>Голина В.В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., професор Галич О.А.</i>	189
<b>НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b> <i>Дмитренко Є.Д., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: д.е.н., професор Дорофєєв О.В.</i>	191
<b>ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b> <i>Жамардій А.С., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., професор Сердюк О. І.</i>	193
<b>SMART СІТУ У ПРАКТИЦІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОСЛУГ ТА РОЗВИТОК ГРОМАД</b> <i>Молдавець В.Є., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня</i> <i>Науковий керівник: к.е.н., професор Галич О. А.</i>	195
<b>УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ</b>	

## ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

- Огризько В.І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*  
*Науковий керівник: д. держ. упр., професор Т.М. Лозинська*  
 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ 197
- Проценко Є.М., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня*  
*Бобловський Д. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*  
*Науковий керівник: к. е. н., доцент Сердюк О. І.*  
 ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ 199
- Сидьорка М.О. здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня*  
*Науковий керівник: к.п.н., доцент Шупта І. М.*  
 ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РОЛІ ЛІДЕРА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 202
- Третьяк Д.І., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня*  
*Науковий керівник: к.п.н., доцент Шупта І. М.*  
 ЗРОСТАННЯ РОЛІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО ЛІДЕРА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ 204
- Ярошенко Г.В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня*  
*Науковий керівник: к.п.н., доцент Шупта І. М.*  
 РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНО-РЕСУРСНИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 206

**СЕКЦІЯ 6. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ПРАВО**

- Терно Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*Науковий керівник: Липій Є.А., к.ю.н., доцент*  
 ДЕЯКІ ПИТАННЯ РОЗМЕЖУВАННЯ ПОНЯТЬ «СУДОВА ЕКСПЕРТИЗА» ТА «СУДОВО-ЕКСПЕРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ» В КОНТЕКСТІ ЗУ «ПРО СУДОВУ ЕКСПЕРТИЗУ» 210
- Закладна В., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Науковий керівник: Липій Є.А., к.ю.н., доцент*  
 ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 213
- Матьоха А.В., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Науковий керівник: ЛИПІЙ Є.А., к.ю.н., доцент*  
 ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ СТУДЕНТОМ-ПРАВНИКОМ В УМОВАХ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 214

**СЕКЦІЯ 1. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ЕКОНОМІКА**

*Матлак Т.О., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 051 Економіка  
Науковий керівник: асистент кафедри Поночовна О.В.*

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ І  
ПРОГНОЗУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ  
ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасній економічній науці поняття «собівартість виробництва продукції» розглядається як сукупність усіх витрат підприємства, пов'язаних із виробництвом та реалізацією одиниці товару, що включає прямі матеріальні витрати, прямі трудові витрати та виробничі накладні витрати. Слід зазначити, що собівартість є не лише показником бухгалтерського обліку, але й важливим інструментом стратегічного управління підприємством, оскільки вона дає змогу виявляти резерви підвищення ефективності діяльності, обґрунтовувати цінову політику та здійснювати контроль за раціональністю використання ресурсів [3].

ВСК «Злагода» має значний потенціал для зниження виробничих витрат шляхом упровадження інноваційних агротехнологій. Виявлені проблемні зони – висока частка мінеральних добрив, пально-мастильних матеріалів та кормів у структурі собівартості – визначають конкретні напрями для оптимізації. Визнано чотири ключові інноваційні заходи: впровадження технології No-Till у виробництво пшениці, сортооновлення зернових та олійних культур, застосування безводного аміаку при вирощуванні кукурудзи та оптимізація кормового раціону корів.

Технологія No-Till (безплугова система землеробства) передбачає відмову від інтенсивного механічного обробітку ґрунту із збереженням рослинних залишків на його поверхні. Основними перевагами цього підходу є скорочення витрат на пально-мастильні матеріали, зменшення зносу техніки, збереження ґрунтової вологи та покращення структури ґрунту, що в сукупності позитивно впливає на урожайність [1]. Скорочення виробничих витрат досягається насамперед за рахунок зменшення витрат на пально-мастильні матеріали та прямих витрат на оплату праці внаслідок суттєвого скорочення кількості механізованих операцій [1].

Другим важливим напрямом зниження собівартості є сортооновлення – впровадження нових високопродуктивних сортів і гібридів зернових та олійних культур. Сортооновлення дозволяє підвищити урожайність при тих самих або незначно більших витратах на насіння, що автоматично знижує питому собівартість одиниці продукції.

Третім інноваційним заходом є заміна аміачної селітри на безводний аміак як форму азотного живлення при вирощуванні кукурудзи на зерно. Безводний аміак містить понад 82 % азоту, що майже в 2,5 рази перевищує вміст азоту в аміачній селітрі (33,5 %), тому вагова норма внесення суттєво скорочується при збереженні однакової дози діючої речовини [4].

Таблиця 1

**Чинники впливу структури на собівартість виробництва кожного виду продукції у ВСК «Злагода», 2020-2024 рр.**

Статті витрат	Зміна собівартості 1 ц за рахунок окремих статей витрат, %:							
	кукурудзи на зерно	пшениці	ячменю	бобів сої	насіння соняшника	м'яса ВРХ	м'яса свиней	молока
Насіння та посадковий матеріал	25,26	6,22	-1,84	1,25	13,13	-	-	-
Мінеральні добрива	12,04	43,71	29,35	7,62	21,55	-	-	-
Вартість кормів	-	-	-	-	-	10,27	3,73	10,67
Пальне і мастильні матеріали	23,62	17,41	17,30	-3,07	10,01	-2,25	-0,68	-1,37
Решта матеріальних витрат	-2,21	-12,22	-10,82	-28,75	-9,50	3,58	-0,83	-2,75
Прямі витрати на оплату праці	8,57	10,58	1,26	-6,99	2,47	-5,03	-22,72	-2,71
Відрахування на соціальні заходи	1,91	2,33	0,36	-1,57	0,50	-1,10	-4,97	-0,73
Амортизація необоротних активів	-1,79	-5,10	-5,55	-3,94	-3,09	-0,16	-1,01	-0,17
Оплата послуг і робіт сторонніх організацій	5,96	10,45	7,35	5,70	8,87	-0,22	-0,03	1,69
Решта інших прямих та загальнови-робничих витрат	233,41	28,58	44,44	30,85	46,09	2,05	-1,70	2,77
<b>Разом</b>	<b>306,76</b>	<b>101,97</b>	<b>81,84</b>	<b>1,09</b>	<b>90,03</b>	<b>7,14</b>	<b>-28,20</b>	<b>7,40</b>

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та технологічної карти підприємства*

Перехід на безводний аміак дозволяє знизити витрати на придбання добрив за рахунок зменшення вагової норми внесення. Загальні виробничі витрати скорочуються, а виробнича собівартість кукурудзи знижується. Одночасно завдяки кращому засвоєнню азоту рослинами урожайність зростає, що додатково збільшує валовий прибуток, а рівень рентабельності виробництва перевищує 100% [4].

У галузі тваринництва ключовим резервом зниження собівартості є оптимізація кормового раціону корів відповідно до деталізованих норм годівлі з акцентом на збільшення частки якісних грубих кормів – сінажу люцерни та кукурудзяного силосу – при одночасному скороченні дорогих концентрованих кормів, зокрема соєвого шроту [2]. Оптимізація кормового раціону дозволяє скоротити витрати на корми завдяки заміщенню соєвого шроту більш дешевими

джерелами протеїну – сінажем люцерни та пивною дробиною, а також збільшенню частки власного кукурудзяного силосу.

Таким чином, сукупний економічний ефект від упровадження чотирьох запропонованих інноваційних заходів є суттєвим. Технологія No-Till забезпечує перехід виробництва пшениці від збитковості до рентабельності. Сортооновлення п'яти основних культур генерує додатковий валовий прибуток. Застосування безводного аміаку збільшує прибуток від виробництва

#### **Список використаних джерел:**

1. Innovative no-till seeding technology improves yield and nitrogen use efficiency while reducing environmental pressure in wheat after rice harvesting / M. Liu et al. *Soil and Tillage Research*. 2024. Vol. 235. P. 105908. URL: <https://doi.org/10.1016/j.still.2023.105908> (date of access: 31.03.2026).

2. Калінчик М.В., Алексеєнко І.М., Лисенко К.О. Оптимізація раціонів годівлі корів як основний чинник конкурентоспроможності галузі молочного скотарства. *Агросвіт*. 2013. № 1. С. 9-14. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/1\\_2013/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/1_2013/4.pdf)

3. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58> (дата звернення: 31.03.2026).

4. Суперагроном. Безводний аміак: властивості, ефективність та технологія внесення. 2020. URL: <https://superagronom.com/articles/381-bezvodniy-amiak-vlastivosti-efektivnist-ta-tehnologiya-vnesennya>

*Петренко Т.С., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 051 Економіка  
Науковий керівник: асистентка кафедри Поночовна О.В.*

## **АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ**

Фінансовий стан підприємства є комплексним показником, що відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати фінансування своєї діяльності, підтримувати платоспроможність та генерувати прибуток. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану в Україні питання своєчасного аналізу фінансового стану аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Без глибокого розуміння фінансового положення неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку підприємства [1].

Метою дослідження є аналіз фінансового стану виробничого сільськогосподарського кооперативу «Злагода» Полтавського району Полтавської області та розробка рекомендацій щодо його покращення. Інформаційною базою слугували дані фінансової звітності підприємства за 2021- 2024 роки.

Аналіз динаміки та структури активів ВСК «Злагода» засвідчив суттєві трансформації у досліджуваному періоді (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка та структура активів ВСК «Злагода», 2021–2025 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Зміна 2025/2021, тис. грн (в.п.)
Активи, всього	70 969	93 705	95 931	193 898	190 094	+119 125
Необоротні активи, тис. грн	20 986	19 029	15 995	134 501	142 436	+121 450
у т.ч. основні засоби	15 096	12 554	9 789	128 705	136 952	+121 856
довгострокові біол. активи	2 818	2 992	2 719	2 549	2 292	-526
Оборотні активи, тис. грн	49 983	74 676	79 936	59 397	47 658	-2 325
у т.ч. виробничі запаси	14 443	18 532	16 420	14 795	15 167	+724
готова продукція і товари	12 590	19 693	20 238	20 655	10 155	-2 435
поточна дебіт. заборг.	12 785	18 699	21 322	11 145	12 392	-393
гроші та їх еквіваленти	362	147	470	246	570	+208
Частка необорот. активів, %	29,6	20,3	16,7	69,4	74,9	+45,3
Частка оборотних активів, %	70,4	79,7	83,3	30,6	25,1	-45,3

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Як видно з табл. 1, загальний обсяг активів зріс із 70 969 тис. грн у 2021 році до 190 094 тис. грн у 2025 році, переважно за рахунок збільшення вартості основних засобів із 15 096 до 136 952 тис. грн. Частка необоротних активів зростає з 29,6 % до 74,9 %, тоді як оборотні активи скоротилися з 70,4 % до 25,1 %. Грошові кошти залишаються на критично низькому рівні (570 тис. грн у 2025 р.), що свідчить про погіршення ліквідності та фінансової мобільності підприємства [2].

Для комплексної оцінки ефективності діяльності кооперативу проаналізовано динаміку фінансових результатів (табл. 2). Дані табл. 2 свідчать про стійке погіршення всіх ключових показників. Чистий дохід від реалізації скоротився на 25,57 %, тобто з 102 029 тис. грн до 75 943 тис. грн. З 2024 року підприємство перейшло до від'ємного валового результату: -6 466 тис. грн у 2024р. та -2 317 тис. грн у 2025 р. Чистий фінансовий результат є від'ємним уже з 2023 року, у 2025 році збиток досяг 22 816 тис. грн. Рентабельність знизилась із +3,24 % до -29,15 %, що свідчить про повну втрату економічної ефективності. Водночас адміністративні витрати зросли на 81,82 % попри скорочення обсягів діяльності [3].

Для з'ясування причин погіршення фінансових результатів проведено факторний аналіз прибутку від реалізації продукції рослинництва за 2019 та 2023 роки (табл. 3). Як засвідчують дані табл. 3, загальний приріст прибутку від рослинництва склав -9 565,4 тис. грн. Найбільший негативний вплив мало зростання собівартості реалізованої продукції у 2,5 рази (-20 283,0 тис. грн) та зменшення обсягу реалізації у 5,3 рази (-849,0 тис. грн). Зростання ціни реалізації у 2,2 рази дало позитивний ефект (+11 566,5 тис. грн), однак цього виявилось

недостатньо для компенсації збитків. У тваринництві аналогічна ситуація, хоча певне скорочення собівартості забезпечило частковий позитивний ефект [4].

Таблиця 2

### Економічна оцінка фінансових результатів ВСК «Злагода», 2021–2025 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Відх. 2025/2021, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	102 029	123 461	96 881	99 938	75 943	-25,57
Собівартість реаліз. продукції, тис. грн	84 581	79 151	87 161	106 404	78 260	-7,47
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	17 448	44 310	9 720	-6 466	-2 317	-113,28
Адміністративні витрати, тис. грн	7 085	11 482	8 681	9 922	12 882	+81,82
Інші операційні витрати, тис. грн	1 835	5 014	2 007	2 499	3 405	+85,56
Фін. результат від операц. діяльн., тис. грн	9 577	29 104	1 622	-18 786	-18 557	-293,77
Чистий фінансовий результат, тис. грн	2 740	23 303	-3 731	-21 063	-22 816	збиток
Рівень рентабельності, %	3,24	29,44	-4,28	-19,80	-29,15	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця 3

### Приріст прибутку від реалізації продукції рослинництва за чинниками у ВСК «Злагода», 2020, 2024 рр.

Чинники зміни прибутку	Відносна зміна чинників, %	Приріст (зменш.) прибутку, тис. грн
Обсяг реалізованої продукції	-425,9	-849,0
Ціни реалізації продукції	+128,8	+11 566,5
Собівартість реаліз. продукції	+149,7	-20 283,0
Всього	x	-9 565,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз структури витрат показав, що у рослинництві найбільшу частку займають матеріальні витрати (добрива, ПММ, насіння), у тваринництві – витрати на корми (55,7 %) та оплата праці (21,0 %). Саме зростання цих статей витрат здійснило найбільший вплив на формування збитків підприємства.

На підставі проведеного аналізу визначено ключові шляхи покращення фінансового стану ВСК «Злагода». По-перше, необхідно оптимізувати структуру витрат через механізацію та автоматизацію виробничих процесів, впровадження технологій точного землеробства (Precision Agriculture). По-друге, доцільним є впровадження ERP-систем та цифровізація бізнес-процесів для підвищення прозорості управління. По-третє, підприємству необхідно переглянути структуру виробництва на користь рентабельних культур – зокрема, питома вага соняшнику зросла до 51,6 % і демонструє позитивну динаміку. По-четверте, потрібне скорочення адміністративних витрат та розробка комплексної

антикризової програми із залученням державних аграрних програм та підтримки ЄС [5].

Отже, фінансовий стан ВСК «Злагода» характеризується ознаками глибокої кризи: зростанням збитковості, погіршенням ліквідності та платоспроможності, зниженням ефективності використання ресурсів. Комплексна реалізація запропонованих заходів – технологічна модернізація, цифровізація, оптимізація структури виробництва та витрат – дозволить підприємству поступово відновити фінансову стабільність.

#### Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Київ: ЦУЛ, 2020. 368 с.
3. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 519 с.
4. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 31.03.2026).
5. Назаренко С., Холод В., Садовий М. Інноваційні підходи до управління та комунікацій в сучасних агропромислових підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180> (дата звернення: 31.03.2026).

*Ковальська Т. А., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 051 Економіка  
Науковий керівник: асистент кафедри Поночовна О. В.*

## ДИНАМІКА ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки основні засоби є фундаментом виробничої діяльності підприємства, а їх стан і динаміка – індикатором ефективності господарювання. Інвестиційна політика підприємства безпосередньо відображається у динаміці його основних засобів – їх оновленні, технічному стані та вартості. Тому аналіз змін основних засобів дає змогу оцінити ефективність та спрямованість інвестиційних рішень керівництва. Питання дослідження динаміки основних засобів набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання, оскільки саме стан виробничої бази визначає здатність підприємства до розвитку, впровадження інновацій та підвищення якості продукції.

Основні засоби є матеріальними активами, що перебувають у розпорядженні підприємства та задіяні у різних напрямках його діяльності – безпосередньо у виробництві, постачанні товарів, виконанні робіт і наданні послуг, передачі в оренду, а також для вирішення адміністративних та соціально-культурних завдань. Відмінною рисою таких активів є тривалий характер їх використання: очікуваний строк експлуатації має становити понад

один рік або перевищувати тривалість операційного циклу підприємства, якщо він є довшим за рік [1].

Ефективність інвестиційного планування на різних етапах розвитку підприємства знаходить кількісне вираження у зростанні ринкової вартості бізнесу, прискоренні темпів економічного розвитку та підвищенні добробуту власників як у поточному, так і в майбутніх періодах. У межах визначених інвестиційних стратегій підприємство обирає конкретні шляхи досягнення поставлених цілей: по-перше, зосереджуючи інвестиційну активність в одній галузі через вдосконалення продукту або розширення ринку збуту; по-друге, диверсифікуючи інвестиційний портфель за стратегічними напрямками господарювання з метою виходу на нові ринки; по-третє, інтегруючись із контрагентами шляхом придбання корпоративних прав та власності для нарощування масштабів бізнесу й зміцнення конкурентних позицій на ринку [2].

Основні засоби є ключовим об'єктом реальних інвестицій підприємства. Інвестиції в основний капітал спрямовані на придбання, модернізацію та реконструкцію матеріальних активів і безпосередньо визначають виробничий потенціал суб'єкта господарювання. На відміну від фінансових інвестицій, вкладення в основні засоби мають довгостроковий характер і безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства та його здатність задовольняти попит ринку. Саме тому динаміка основних засобів є одним із найбільш показових індикаторів реальної інвестиційної активності підприємства.

Для комплексної оцінки технічного стану основних засобів підприємства використовують систему показників: коефіцієнти зносу, придатності, оновлення та вибуття. Розрізняють два різновиди зносу – фізичний та моральний. Фізичний знос – це поступова втрата основними засобами первісних техніко-експлуатаційних якостей та споживчої вартості, який може бути усувним (тимчасовим) та невідновлюваним (постійно накопичуваним). Моральний знос – знецінення об'єктів основних засобів унаслідок новітніх технічних досягнень ще до їх повного фізичного зносу, що проявляється у здешевленні виробництва аналогічних засобів або випуску нових, більш досконалих машин. Коефіцієнт зносу визначає частку основних засобів, списану на витрати виробництва, і розраховується як відношення суми зносу до первісної вартості. Коефіцієнт придатності, своєю чергою, відображає частку не перенесеної на продукт вартості та розраховується як відношення залишкової вартості до первісної. Що нижчий коефіцієнт зносу і вищий коефіцієнт придатності, то кращим є технічний стан основних засобів, а отже – вищою конкурентоспроможність продукції підприємства [3].

Аналіз змін основних засобів ВСК «Злагода» за 2022-2024 рр. дає змогу визначити ключові зміни в активах досліджуваного підприємства: зміну вартості в бік зменшення та стрімкого зростання, зміну технічного стану та ефективності використання основних засобів. У 2022-2023 рр. ситуація була несприятливою: вартість основних засобів скорочувалася через високий рівень зносу та застаріле обладнання. Залишкова вартість зменшилася з 12554 тис. грн на початок 2022 р. до 9789 тис. грн на початок 2023 р. Коефіцієнт зносу зріс із 74,9 % до 80,6 %, а

коефіцієнт придатності, відповідно, знизився з 25,1 % до 19,4 %, що підтверджує критичний ступінь зношеності фондів. Це свідчить про фактичну відсутність інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази підприємства у зазначений період.

Таблиця 1

**Показники технічної оснащеності та руху основних засобів  
у ВСК «Злагода» на початок 2024 року**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від	
				2022 р.	2023 р.
Наявність основних фондів, тис. грн.	12554	9789	128705	116151	118916
Первісна вартість, тис. грн.	50122	50418	178417	128295	127999
Знос основних фондів, тис. грн.	37568	40629	49712	12144	9083
Залишкова вартість, тис грн	12554	9789	128705	116151	118916
Коефіцієнт фізичного зносу, %	74,9	80,6	27,9	-47	-52,7
Коефіцієнт придатності, %	25,1	19,4	72,1	47	52,7

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Однак упродовж 2023 р. було проведено масштабне оновлення основних засобів, результати якого відобразилися у показниках на початок 2024 р. Первісна вартість зросла на 127999 тис. грн і склала 178417 тис. грн, а залишкова вартість збільшилася на 118916 тис. грн – до 128705 тис. грн. Коефіцієнт зносу знизився до 27,9 %, а коефіцієнт придатності зріс до 72,1 %, що на 52,7% вище порівняно з початком 2023 р. Це свідчить про суттєве омолодження основних засобів та значне покращення їхнього технічного стану.

На тлі загальнонаціональних тенденцій позитивна динаміка основних засобів ВСК «Злагода» у 2023-2024 рр. виглядає особливо виразно. Більшість українських підприємств у 2022-2023 роках через воєнні ризики та обмеженість ресурсів проводили консервативну інвестиційну політику, що призводило до зростання зносу основних фондів і низьких темпів їх оновлення [4].

Масштабне оновлення матеріально-технічної бази підприємства свідчить про активну інвестиційну стратегію керівництва, спрямовану на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Позитивно впливатиме систематичне оновлення основних засобів та розгляд додаткових джерел фінансування, зокрема лізинг і державні програми підтримки.

Різка зміна динаміки основних засобів ВСК «Злагода» у 2023 р. є прямим відображенням активізації інвестиційної політики підприємства. Придбання нових засобів виробництва та їх модернізація створюють передумови для підвищення продуктивності та покращення якості продукції. З метою підтримання досягнутого рівня та подальшого розвитку матеріально-технічної бази рекомендується: по-перше, забезпечити систематичне оновлення основних засобів відповідно до затвердженого інвестиційного плану; по-друге, запровадити моніторинг коефіцієнтів зносу та придатності як інструменту

контролю за станом фондів; по-третє, розглянути можливість залучення зовнішніх джерел фінансування – кредитів, лізингу або державних програм підтримки – для забезпечення безперервності інвестиційного процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 30.03.2026).

2. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63> (дата звернення: 30.03.2026).

3. Мулик Т. О. Аналіз основних засобів підприємства: методичні та практичні аспекти. Інфраструктура ринку. 2020. № 46. С. 113–123. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure46-19> (дата звернення: 30.03.2026).

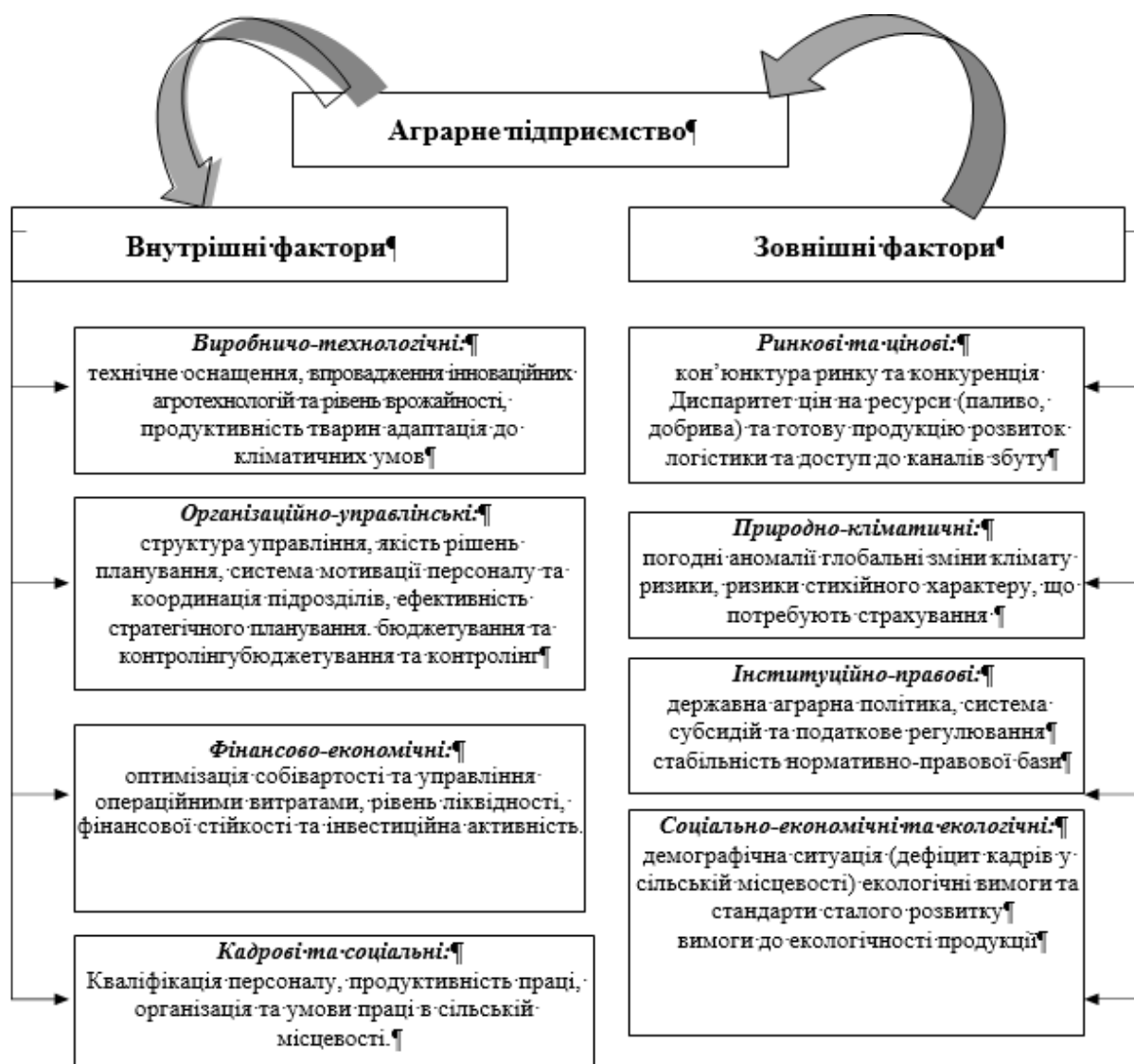
4. Поляков М. А. Визначення сучасних тенденцій щодо інвестиційної активності підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2024. № 3(77). С. 60–65. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-60-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-60-65) (дата звернення: 30.03.2026).

*Нестеренко Д.І., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 051 Економіка  
Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри Миколенко І.Г.*

## **ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах макроекономічної нестабільності, військових дій, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, обмеженого доступу до фінансових ресурсів забезпечення стабільної прибутковості аграрних підприємств набуває стратегічного значення. Стаття має на меті проаналізувати, систематизувати та удосконалити наявні теоретико-методичні засади забезпечення прибутковості аграрних підприємств.

Визначено, що прибутковість аграрних підприємств це не просто підсумковий фінансовий результат господарської діяльності, а запорука економічної стійкості, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності аграрної галузі. На основі результатів досліджень провідних вчених, визначено, що прибутковість це комплексна економічна категорія, що відображає спроможність аграрного підприємства ефективно перетворювати наявний ресурсний потенціал у позитивний фінансовий результат з урахуванням ризиковості, сезонного характеру та природно-кліматичної специфіки сільськогосподарського виробництва.



Обґрунтовано, що прибутковості аграрних підприємств формується під впливом системи внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх належать виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, кадрові та соціальні фактори, які обумовлюють ендогенне формування прибутковості та значною мірою залежать від ефективності управлінських рішень. Водночас ефективність реалізації внутрішнього потенціалу аграрного підприємства суттєво визначається зовнішнім середовищем функціонування. До зовнішніх чинників в дослідженні віднесено: ринкову та цінову кон'юнктуру, природно-кліматичні ризики, інституційно-правові умови та соціально-екологічними викликами [1].

Прибутковість аграрного підприємства є не лише фінансовим індикатором, а й стратегічним ресурсом для самовідтворення. Вона характеризує здатність підприємства генерувати додану вартість, достатню для покриття витрат, оновлення основного капіталу та соціального розвитку.

Виробничо-технологічна складова є визначальною у забезпеченні ефективності експлуатації матеріально-технічного, земельного та кадрового потенціалу аграрного сектора. Вона охоплює рівень технічної озброєності,

продуктивність парку машин, впровадження інноваційних агротехнологій та інтенсифікацію виробничих циклів.

Особливу увагу слід приділити організаційно-управлінській детермінанті, що безпосередньо корелює з рівнем прибутковості агросектору. Фінансовий стан господарства є похідною від якості менеджменту, що охоплює раціональність організаційної структури, збалансованість централізації та координації між ланками виробництва. Стратегічне управління дозволяє адаптувати оперативні рішення до довгострокових векторів розвитку, забезпечуючи гнучкість підприємства перед ринковими коливаннями. Доведено, що інтеграція інструментів контролінгу, бюджетування та управлінського обліку значно підвищує прозорість капітальних потоків. Наукові розвідки підтверджують пряму залежність: впровадження прогресивних управлінських практик є ключовим драйвером зростання рентабельності продукції

Якість, кількість, рівень кваліфікації та мотивації праці визначають продуктивність праці, ефективність виробничих процесів, здатність підприємства адаптуватися та впроваджувати інновації. Недостатнє кадрове забезпечення, особливо у сільській місцевості, є стабільним гальмом розвитку аграрного сектору. Аграрні підприємства та сільські території наразі стикаються із внутрішньою міграцією, старінням населення, відтоком молоді до міст або за кордон. Згідно з прогнозами експертів, до 2030 р. Внутрішня детермінанта формує підконтрольний контур прибутковості аграрного суб'єкта, у межах якого стратегічні управлінські рішення здатні як нівелювати деструктивний вплив кризових явищ, так і капіталізувати конкурентні переваги господарства.

До зовнішніх факторів перш за все відносимо ринкові та цінові чинники. Вони формують контекст реалізації аграрної продукції: обумовлюють коливання цін на світових та внутрішніх ринках, цінову волатильність, диспаритет між вартістю сільськогосподарських ресурсів та готової продукції. Тим самим ринкові аспекти визначають рентабельність навіть високоефективного виробництва. Наявність розвиненої логістичної інфраструктури, доступ до вигідних каналів збуту та інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості істотно підсилюють дохідну базу аграрних підприємств.

Для забезпечення стійкої прибутковості підприємствам рекомендовано використовувати комбінований підхід до мінімізації зовнішніх ризиків. Отже, розглянемо природно-кліматичні умови, як фактори стихійного характеру, що слугують джерелом високих ризиків. Впровадження таких інструментів (табл. 1) дозволить частково нівелювати наслідки кліматичних ризиків, але потребує значних інвестицій.

Інституційно-правові аспекти визначають загальні «правила» на аграрному ринку, впливають на інвестиційну привабливість, доступ до фінансових ресурсів та можливості розширеного відтворення. Тут і говоримо про стабільну та прогнозовану державну політику, ефективні механізми підтримки та доступне кредитування, які формують передумови для підвищення прибутковості аграрних підприємств. Водночас регуляторна нестабільність та надмірне адміністративне навантаження підвищують транзакційні витрати та стримують розвиток аграрного бізнесу.

Таблиця 1

**Інструменти мінімізації кліматичних ризиків аграрних підприємств**

Інструмент	Механізм застосування	Очікуваний ефект	Інвестиційна ємність	Обмеження впровадження
Агростраховування врожаю та доходів	Передача частини кліматичних ризиків страховим компаніям через укладання договорів страхування	Зменшення фінансових втрат від несприятливих погодних умов та стабілізація доходів	Середня	Висока вартість страхових премій та обмежена доступність страхових продуктів
Зрошувальні системи	Впровадження крапельного, дощувального або комбінованого зрошення	Підвищення врожайності та зменшення залежності від опадів	Висока	Значні капітальні вкладення та дефіцит водних ресурсів
Кліматично стійкі сорти та гібриди	Використання посухо- та жаростійких, морозостійких сортів культур	Зниження ризику втрати врожаю та підвищення стабільності виробництва	Середня	Обмежений асортимент та необхідність адаптації агротехнологій
Диверсифікація структури виробництва	Поєднання різних культур, галузей рослинництва і тваринництва	Зниження сукупного виробничого ризику та стабілізація грошових потоків	Середня	Ускладнення управління та потреба в додаткових знаннях
Технології точного землеробства	Використання GPS, датчиків вологості, агромоніторингу, Big Data	Оптимізація витрат; підвищення ефективності використання ресурсів	Висока	Висока вартість обладнання та дефіцит кваліфікованих кадрів
Агроекологічні практики	Мінімальна обробка ґрунту, сидерація, збереження органічної речовини	Підвищення родючості ґрунтів і їх одоутримувальної здатності	Середня	Відкладений економічний ефект
Ризик-Менеджмент та сценарне планування	Оцінювання кліматичних ризиків, моделювання сценаріїв і резервування ресурсів	Підвищення адаптивності управлінських рішень	Низька або середня	Потребує аналітичної бази та управлінської компетентності
Державні та міжнародні програми підтримки	Залучення грантів, компенсацій, пільгового фінансування	Зменшення інвестиційного навантаження на підприємство	Низька	Адміністративні бар'єри; обмеженість фінансування

Джерело: розраховано за даними [2]

Розглядаючи соціально-економічні та екологічні фактори, ми прийшли до висновку, що вони формують довгостроковий контекст функціонування аграрних підприємств. Посилення вимог до екологічної відповідальності, раціонального використання природних ресурсів та розвитку сільських територій зумовлюють зростання витрат у короткостроковому періоді, проте в стратегічній перспективі сприяють підвищенню економічної стійкості,

репутаційного капіталу та конкурентоспроможності, що трансформується у більш стабільну прибутковість. Тож, забезпечення прибутковості потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне управління, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію внутрішніх стратегій до трансформацій зовнішнього середовища. Тільки синергія керованих внутрішніх факторів із механізмами мінімізації зовнішніх ризиків дозволить досягти стійкого економічного результату.

**Список використаних джерел:**

1. Smith E. A., Hayden M. T. A Systematic Literature Review of the Economic Sustainability of Farm Enterprises and a Future Research Agenda. *Accounting, Finance & Governance Review*, 2025. Vol. 34. <https://doi.org/10.52399/001c.137123>

2. Котвицька Н. М., Гривківська О. В., Овсієнко Н. В. Мінімізація ризиків господарської діяльності в контексті стратегії управління підприємствами аграрного сектора. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2024. Випуск 4 (04) <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-5>

## СПЕЦІАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Бондаренко С. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
 Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
 Науковий керівник: д.е.н., професор Шкурупій О. В.

### ІНТЕНСИВНІСТЬ ДОСЛІДЖЕНЬ І РОЗРОБОК ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРАЇН ЄС

В умовах формування економіки знань та посилення глобальної конкуренції важливим чинником економічного зростання є розвиток науково-дослідної діяльності та інвестицій у дослідження і розробки (R&D). Саме вони визначають рівень інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності національних економік. Особливої актуальності набуває аналіз фінансування R&D у країнах Європейського Союзу (ЄС), які відіграють провідну роль у світовому інноваційному просторі. Водночас збереження значної диференціації між країнами-членами та зростання конкуренції з боку США, Китаю та Південної Кореї зумовлюють необхідність дослідження тенденцій інноваційного розвитку.

Аналіз динаміки валових внутрішніх витрат на дослідження і розробки в країнах ЄС у 2020 – 2024 рр. свідчить про стійку висхідну тенденцію. Загальний обсяг витрат зріс з 309,4 млрд. євро у 2020 р. до 403,3 млрд. євро у 2024 р., що вказує на послідовне нарощування інноваційного потенціалу економіки ЄС.



Рис. 1. Динаміка валових внутрішніх витрат на дослідження і розробки в країнах ЄС, 2020 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором за [1]

Спостерігається стійке зростання витрат на дослідження і розробки в розрахунку на одну особу, середній показник у ЄС зріс на 22,9 % до 898 євро у

2024 р., що свідчить про посилення інноваційного розвитку. Найвищі значення характерні для розвинених країн, зокрема Данії, Німеччини, Австрії, Нідерландів та Люксембургу (1200 – 1900 євро на особу), що свідчить про високий рівень інноваційної інфраструктури. Водночас у таких країнах, як Болгарія, Румунія та Латвія, показники залишаються низькими, що відображає обмеженість ресурсів і нижчу інноваційну активність.

Співвідношення витрат на дослідження і розробки до ВВП визначається як інтенсивність досліджень і розробок та є ключовим індикатором інноваційного розвитку, що відображає частку ресурсів, спрямованих на створення нових знань і технологій. Високий рівень цього показника свідчить про орієнтацію економіки на науково-технологічний прогрес і підвищення конкурентоспроможності.

Упродовж 2020 – 2024 рр. у країнах Європейського Союзу інтенсивність досліджень і розробок залишалася відносно стабільною на рівні 2,22 – 2,28 % ВВП із незначним зниженням до 2,24 % у 2024 р., що свідчить про збереження інноваційної активності без суттєвого зростання [2].

Лідерами залишаються Швеція, Фінляндія, Німеччина, Данія та Австрія (понад 3 % ВВП), що підтверджує їхню інноваційну орієнтацію.

Позитивну динаміку зростання інтенсивності досліджень і розробок упродовж досліджуваного періоду продемонстрували окремі країни, зокрема Фінляндія, Естонія, Ірландія, Португалія та Хорватія. Це свідчить про активізацію інноваційної політики, підвищення ролі інвестицій у науково-дослідну сферу та поступове зміцнення науково-технологічного потенціалу цих держав.

Водночас у низці країн спостерігається зниження частки витрат на дослідження і розробки у ВВП. Найбільш помітне скорочення зафіксовано в Угорщині, Кіпрі, Чехії, Італії та Люксембурзі.

Країни з найнижчим рівнем інтенсивності досліджень і розробок залишаються переважно державами Центральної та Східної Європи, зокрема Румунія (0,46 %), Мальта (0,54 %), Кіпр (0,65 %) та Болгарія (0,77 %).

Загалом аналіз свідчить про збереження значної диференціації між країнами Європейського Союзу за рівнем інтенсивності досліджень і розробок. Розрив між країнами-лідерами та країнами з найнижчими показниками перевищує 3 в.п., що підкреслює нерівномірність інноваційного розвитку в межах ЄС та актуальність формування ефективної політики вирівнювання науково-технологічного потенціалу країн-членів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Eurostat. GERD by sector of performance (код даних: rd\_e\_gerdtot). URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd\\_e\\_gerdtot/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd_e_gerdtot/default/table?lang=en) (дата звернення: 24.03.2026).
2. Eurostat. Research and development expenditure by sector of performance (код даних: rd\_e\_gerdtot). URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en&category=t\\_scitech.t\\_rd](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en&category=t_scitech.t_rd) (дата звернення: 24.03.2026).

*Піка Є. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
Науковий керівник: д.е.н., професор Шкурупій О. В.*

## ДИНАМІКА ТА СТРУКТУРА СВІТОВОГО РИНКУ ПОСЛУГ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ

Світова торгівля послугами є одним із ключових секторів глобальної економіки, що визначає конкурентоспроможність країн та їхню інтеграцію у міжнародні економічні процеси. Аналіз регіональної та галузевої структури експорту послуг дозволяє оцінити глобальні тенденції та визначити пріоритети для розвитку сектору.

Динаміка експорту послуг у світі свідчить про загальне зростання цього показника протягом 2010 – 2025 рр. Зокрема, обсяг світового експорту послуг збільшився з 3,99 трлн. дол. США у 2010 р. до прогнозованих 9,65 трлн. дол. США у 2025 р., що відображає приріст у 2,4 рази за 15 років (рис. 1).

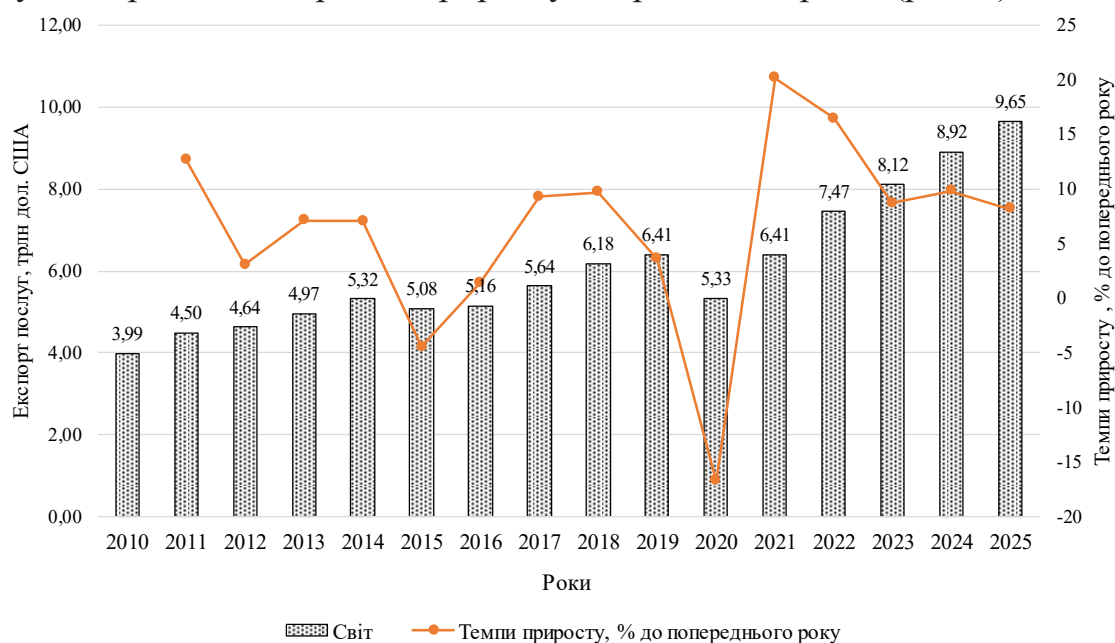


Рис. 1. Динаміка світового експорту послуг, 2010 – 2025 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними [1]*

Аналіз темпів приросту експорту показує, що найбільш високі темпи зростання спостерігалися у 2021 – 2022 рр. (20,2 % і 16,5 % відповідно) після значного спаду у 2020 р. на 16,8 %, що обумовлено глобальними наслідками пандемії COVID-19. Це підтверджує чутливість сектора послуг до зовнішніх шоків і водночас його здатність до швидкого відновлення у періоди економічної стабілізації.

Прогнозоване зростання експорту послуг у 2023 – 2025 рр. (8,7 – 8,2 %) свідчить про стабілізацію темпів розвитку сектора на високому рівні. Це обумовлено зростаючим попитом на цифрові, фінансові та професійні послуги, а також відновленням глобальних потоків туризму та бізнес-послуг після пандемії.

За регіонами найбільше зростання загального експорту послуг було зафіксовано в Африці – 14 % у Північній Африці та 13 % в країнах Африки на південь від Сахари.

Аналіз розподілу світового експорту послуг показує стабільну перевагу розвинених країн: їхня частка зменшилася з 74,3 % у 2010 р. до 70,3 % у 2025 р., тоді як частка країн, що розвиваються, зросла з 25,7 % до 29,7 %. Незважаючи на поступове зростання участі країн, що розвиваються, їхня роль у глобальній торгівлі послугами залишається обмеженою та залежить від потенціалу окремих лідерів, що потребує стратегічного розвитку сектору [1].

У 2025 р. Сполучені Штати Америки залишалися провідним світовим експортером послуг із обсягом понад 1,23 трлн. дол. США, що забезпечувало близько 13 % світового ринку. Наступними за обсягом експорту послуг були Велика Британія (727 млрд. дол. США) та Ірландія (566 млрд. дол. США), які посіли друге та третє місце відповідно.

Серед країн, що розвиваються, лідируючу позицію займав Китай, посівши четверте місце в загальному заліку з обсягом експорту 511 млрд. дол. США. П'ять провідних експортерів послуг серед країн, що розвиваються, належали до азійського регіону; їхній сумарний внесок у світовий ринок становив 16 %, що відповідало 55 % від загального обсягу експорту послуг країн, що розвиваються.

Що стосується імпорту, провідними світовими імпортерами залишалися Сполучені Штати Америки та Китай із показниками 895 та 624 млрд. дол. США відповідно, що підкреслює їхню ключову роль у глобальному ринку послуг [1].

У 2025 р. усі основні категорії послуг, окрім транспортних, продемонстрували значне зростання експорту на міжнародному ринку. Найвищі темпи приросту спостерігаються у секторі телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг (11,15 %), що свідчить про швидку цифровізацію глобальної економіки та зростаючий попит на ІТ-послуги [1].

Суттєве зростання також показали страхові, фінансові, інтелектуальні та інші бізнес-послуги (9,93 %), що відображає посилення потреби у професійних сервісах для підтримки міжнародних бізнес-процесів та глобальної інтеграції економік. Послуги у сфері подорожей продемонстрували приріст на рівні 7,87 %, що свідчить про поступове відновлення туристичного сектору після періодів обмежень, зумовлених пандемією.

На відміну від інших секторів, транспортні послуги зросли лише на 1,94 %, що обумовлено впливом змін тарифів, проблем безпеки та дисбалансів у логістичних ланцюгах. Це підкреслює високу чутливість транспортного сектора до зовнішніх факторів та необхідність стратегічного управління.

Загалом, структура зростання експорту послуг у 2025 р. демонструє трансформацію світової торгівлі в бік цифрових та професійних сервісів, тоді як традиційні галузі, такі як транспорт, залишаються обмеженими факторами зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. UNCTAD. International trade. Data insights. URL: <https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/96> (дата звернення: 25.03.2026).

*Пісоцький М. А., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
Науковий керівник: д.е.н., професор Шкурупій О. В.*

## **ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ**

Соціально-економічна ситуація в Україні залишається під впливом кризових процесів, що розпочалися ще у 2014 р. Початок повномасштабної війни призвів до однієї з найбільших міграційних криз. За даними на грудень 2024 р., за межами країни перебувало близько 6,9 млн українських громадян. Водночас із 2022 р. державні інституції перестали оприлюднювати офіційні статистичні дані щодо чисельності населення, ринку праці та окремих інших соціально-економічних показників.

Ще до повномасштабної війни в Україні спостерігалися низька народжуваність і переважання еміграції над імміграцією, що спричиняло скорочення та старіння населення. Починаючи з 2022 р., скорочення різко прискорилося (-7,3 % у 2022 р. та -8,1 % у 2023 р.) внаслідок масової вимушеної міграції, втрат населення та зниження природного приросту. У перспективі неповернення частини біженців може посилити негативні демографічні тенденції [4].

Міграційні процеси відіграли визначальну роль у деформації вікової структури. Більшість українських біженців за кордоном у 2024 р. становили дорослі жінки: їхня частка знизилася з 50 % у січні до 44 % у грудні. Жінки з дітьми й надалі формують найбільшу групу біженців [5].

Ринок праці став серйозним викликом для економіки України. Станом на липень 2025 р. 5,6 млн. українців проживають за кордоном, а чистий відтік міграції у 2025 р. оцінюється в 200 тис. осіб. 60 % роботодавців повідомляють про кадрову кризу. Найгостріший дефіцит спостерігається серед кваліфікованих робітників (63 %) та персоналу середньої ланки (35 %), при цьому особливо страждає будівельний сектор [1].

Міграційні процеси суттєво впливають на податкову систему, оскільки зміни в чисельності економічно активного населення визначають обсяг податкової бази та структуру бюджетних надходжень. Відтік працездатного населення зменшує кількість платників податків і посилює фіскальне навантаження на тих, хто залишається в Україні.

Водночас за підсумками року податкові надходження зросли на 36,9 % і досягли 1 647,2 млрд. грн, причому всі основні податки демонстрували приріст, що перевищував інфляцію. Найбільший внесок забезпечили податок на прибуток, акциз та ПДВ з імпорту. У реальному вимірі у 2024 р. доходи бюджету вперше досягли довоєнного рівня [3].

Наприкінці 2024 р. відбулося суттєве підвищення податків, зокрема зростання ставки військового збору. Це посилює податкове навантаження на офіційно зайнятих і легальний бізнес, тоді як тіньовий сектор залишився переважно поза впливом, що зумовило нерівномірний розподіл податкового тягаря.

Перекази трудових мігрантів відіграють важливу стабілізаційну роль для країн-донорів робочої сили, оскільки здатні пом'якшувати негативні наслідки економічних потрясінь (рис. 1).

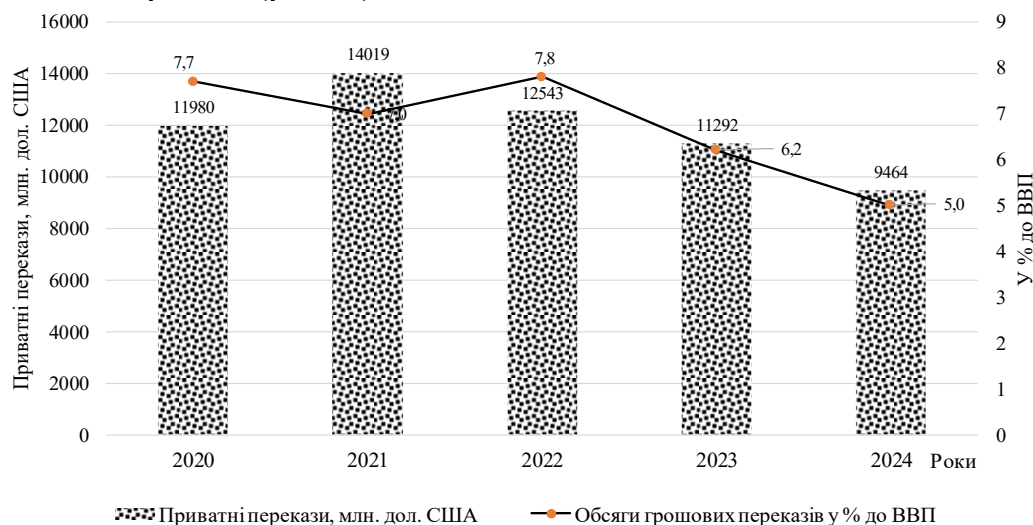


Рис. 1. Динаміка обсягів приватних грошових переказів в Україну, 2020 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором за [2]

У 2020 – 2024 рр. динаміка приватних грошових переказів в Україну демонструє виразну тенденцію до скорочення. Починаючи з 2022 р., обсяги переказів поступово знижуються: з 12,5 млрд. дол. США у 2022 р. до 9,5 млрд. дол. США у 2024 р. Така динаміка зумовлена тим, що переказування коштів в Україну зменшилося через зміну структури домогосподарств, зниження платоспроможності мігрантів та їх адаптацію.

Важливим індикатором є зменшення частки грошових переказів у ВВП з 7,7 % до 5,0 %. Це свідчить про відносне послаблення ролі приватних переказів як джерела зовнішніх надходжень для національної економіки.

Отже, міграційні процеси мають комплексний вплив на соціально-економічний розвиток України, спричиняючи скорочення трудового потенціалу, трансформацію ринку праці та зміну структури бюджетних надходжень. Це обумовлює необхідність формування ефективної державної політики щодо стимулювання повернення населення та мінімізації економічних втрат.

#### Список використаних джерел:

1. Абдулліна М. Ринок праці: тренди, які ми бачимо першими. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/OLX\\_HRWS\\_02.07.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/OLX_HRWS_02.07.pdf).
2. Грошові перекази. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.
3. Доходи Державного бюджету. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.
4. Population, total. Worldbank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?end=2024&start=2024&view=bar/>
5. Three Years On – Ukrainians in Poland after Russia's 2022 Invasion. URL: <https://cenea.org.pl/2025/02/20/three-years-on-ukrainians-in-poland-after-russias-2022-invasion/>.

Чуйко А. Н., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
 Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
 Науковий керівник: д.е.н., професор Дейнека Т. А.

## ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО СЕКТОРУ США

Франчайзинговий сектор США демонструє стійке зростання та продовжує відігравати важливу роль у національній економіці та ринку праці. Ключові економічні показники франчайзингового сектору США на 2026 р. демонструють стабільне зростання. Прогнозується, що загальна кількість франчайзингових закладів збільшиться з 832 521 до 845 000 одиниць, що відповідає приросту на 1,5 % (табл. 1). Обсяг виробництва франчайзингового сектору прогнозується на рівні 921,4 млрд. дол. США, що на 1,6 % більше, ніж у 2025 р., а внесок у ВВП США зросте з 549,9 до 558,4 млрд. дол., або на 1,6 %.

Таблиця 1

### Економічний прогноз розвитку франчайзингового бізнесу у США, 2022 – 2026 рр.

Показники	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026 (прогноз)
Кількість закладів	788 683	808 911	821 837	832 521	845 009
Річні темпи зміни, %	1,8	2,6	1,6	1,3	1,5
Зайнятість, кількість робочих місць	8 421 798	8 596 340	8 735 908	8 788 313	8 944 955
Річні темпи зміни, %	2,8	2,1	1,6	0,6	1,8
Обсяг виробництва, млн. дол. США	839 850	877 442	897 126	907 297	921 382
Річні темпи зміни, %	6,6	4,5	2,2	1,1	1,6
ВВП, млрд. дол. США	499,2	531,8	543,7	549,9	558,4
Річні темпи зміни, %	5,3	6,5	2,2	1,1	1,6

Джерело: розраховано автором за [1]

Регіональний аналіз показує, що південно-східний та південно-західний регіони США зберігають провідні позиції для розширення франчайзингового бізнесу завдяки сприятливій політиці, нижчій вартості життя та динаміці населення. Очікувані темпи зростання у цих регіонах становлять 1,7 % та 2,5 % відповідно. До топ-10 штатів із найшвидшим зростанням франчайзингу увійшли Техас, Флорида, Джорджія, Аризона, Північна Кароліна, Колорадо, Мічиган, Юта, Огайо та Меріленд.

Секторна структура показує, що найшвидше зростання у 2026 р. прогнозується у сферах обслуговування дітей та комерційно-житлово-комунальних послуг із річним приростом 3,2 %. Ресторани повного циклу обслуговування очікувано перевершать заклади швидкого обслуговування за темпами зростання, що відображає зміщення споживчих переваг у бік гастрономічного досвіду, а не лише цінових пропозицій. Сектор превентивної охорони здоров'я посів третє місце за масштабами галузі франчайзингу, що

зумовлено підвищеною увагою споживачів до профілактичних послуг і здорового способу життя.

У сфері гостинності споживачі з високим доходом продовжують інвестувати в персоналізовані послуги та послуги, орієнтовані на споживчий досвід, тоді як сегмент економ-класу демонструє певне скорочення витрат. Зростання франчайзингових установ також сприяє зайнятості молоді, особливо враховуючи рівень безробіття серед молоді на рівні 10,4 % у 2025 р. Крім того, успішні франчайзі демонструють тенденцію до реінвестування в додаткові локації, масштабування бізнесу та використання операційного досвіду для підвищення ефективності та стійкості своїх підприємств.

Аналіз топ-10 глобальних франшиз показує явне домінування США, які представлені 8 брендами з десяти, що свідчить про високий рівень розвитку франчайзингового сектору та експорту бізнес-послуг у цій країні. Австралія представлена лише однією франшизою (PIRTEK), що підкреслює зростаючу роль інших регіонів, але поки в обмеженому масштабі (табл. 2).

Таблиця 2

**Топ-10 глобальних франшиз за рейтингом Franchise Direct, 2026 р.**

Ранг	Франшиза	Країна походження	Сектор
1	PIRTEK	Австралія	Послуги з обслуговування
2	The UPS Store	США	Бізнес-послуги
3	Stratus Building Solutions Master Franchise	США	Клінінгові послуги
4	Visiting Angels	США	Догляд за людьми похилого віку
5	SERVPRO	США	Домашні послуги
6	Wild Birds Unlimited	США	Рітейл
7	Dream Vacations	США	Туризм та відпочинок
8	Ace Hardware	США	Домашні послуги / Рітейл
9	PuroClean	США	Клінінгові та реставраційні
10	Budget Blinds	США	Домашній декор / Обладнання

*Джерело: побудовано автором за [2]*

За секторальною структурою можна виділити три основні групи:

1) послуги та догляд (Visiting Angels, PIRTEK, SERVPRO, Stratus, PuroClean) – 5 із 10 франшиз, що підкреслює зростаючий попит на професійні та сервісні моделі франчайзингу;

2) рітейл та домашнє обладнання (Wild Birds Unlimited, Ace Hardware, Budget Blinds) – 3 франшизи, що демонструє стійкий інтерес до споживчого ринку;

3) туризм та відпочинок (Dream Vacations) – 1 франшиза, що відображає поступове відновлення та зростання цього сегменту після пандемічних обмежень.

Отже, франчайзинговий сектор США характеризується стійким зростанням, структурною переорієнтацією на сферу послуг та високим рівнем глобальної конкурентоспроможності.

**Список використаних джерел:**

1. Alka Sinha, Khadija Cochinwala, Jin Wang. Franchising economic outlook. 2026. International franchise association, 2026. 45 p.

2. Top 100 Franchises 2026. URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings> (дата звернення: 24.03.2026).

*Величко М. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
Науковий керівник: д.е.н., професор Дейнека Т. А.*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є невід’ємною частиною ефективної бізнес-стратегії, оскільки 76 % компаній зазначають, що відповідні практики – це хороший спосіб зменшити ризики та небезпеки для репутації бренду. Крім того, КСВ зараз становить понад 40 % репутації компанії, що доводить її значний вплив на сприйняття бренду [2].

Генеральні директори є ключовими особами, які приймають рішення, і здатні забезпечити трансформаційні зміни в організацію. 64 % генеральних директорів вважають КСВ важливою частиною своєї бізнес-стратегії, що свідчить про зростання схильності організацій до впровадження КСВ [2].

Звіт Інституту управління та підзвітності за 2025 р. показує, що 98 % компаній зі списку S&P 500 зараз публікують звіти про КСВ або сталий розвиток, що є різким зростанням порівняно з попередніми роками, коли це робили лише 40 % компаній зі списку Fortune 500. Цей зсув демонструє, як розкриття інформації про КСВ стало основним очікуванням у корпоративній стратегії.

Для ілюстрації глобальних тенденцій розкриття інформації наведено дані на рис. 1.

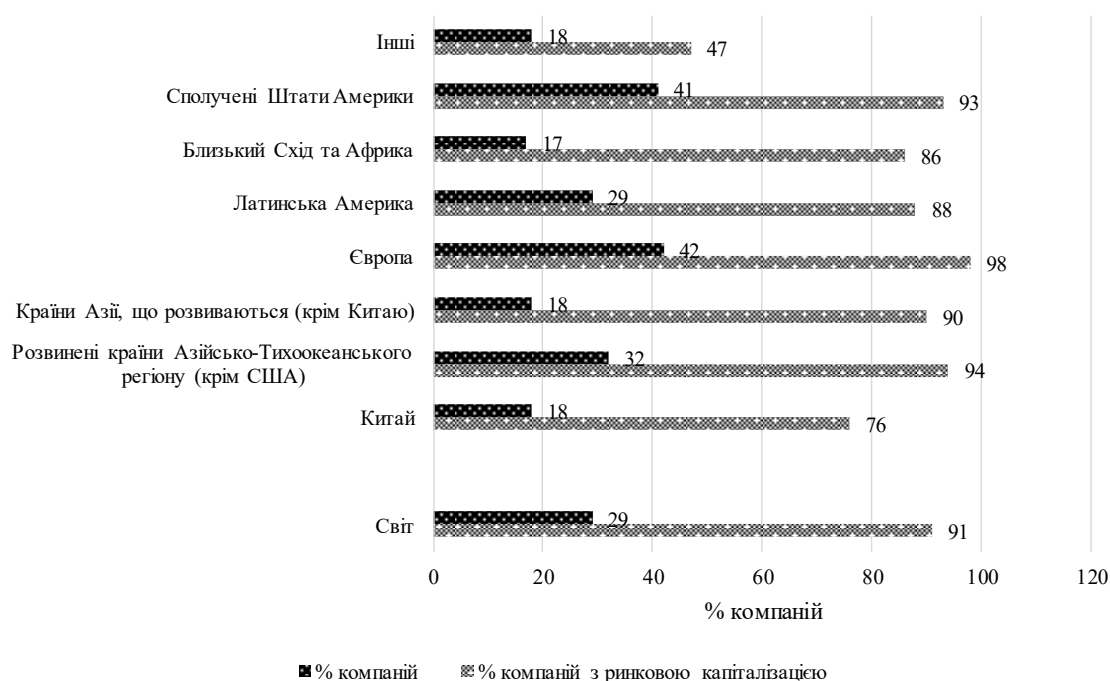


Рис. 1 Розкриття інформації, пов’язаної зі сталим розвитком, 2024 р, %  
Джерело: побудовано автором за [1]

У світовому масштабі 91 % компаній за ринковою капіталізацією розкрили інформацію щодо сталого розвитку у 2024 р., проте частка таких компаній у

загальній сукупності залишається відносно низькою (29 %), що свідчить про концентрацію відповідних практик у великому бізнесі. Найвищі показники зафіксовано в Європі (98 %; 42 %) та Сполучених Штатах Америки (93 %; 41 %), тоді як у країнах, що розвиваються, спостерігається нижчий рівень залученості, попри відносно високі значення серед компаній із значною капіталізацією. Загалом це підтверджує нерівномірність поширення практик нефінансової звітності та визначальну роль інституційного середовища і регуляторної політики у їх розвитку.

У сучасних умовах трансформації глобального бізнес-середовища КСВ зазнає суттєвих змін, адаптуючись до політичних, соціальних та економічних викликів. За результатами дослідження Benevity Impact Labs (2025), що охопило понад 500 фахівців у сфері корпоративного впливу, встановлено, що компанії не скорочують інвестиції у КСВ, а трансформують підходи до її реалізації відповідно до нових умов [4].

По-перше, більшість компаній розглядають КСВ як стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Зокрема, 92 % респондентів зазначили, що продовжують інвестувати у КСВ, оскільки це позитивно впливає на бізнес-результати, а 88 % – пов'язують такі інвестиції з підвищенням здатності до залучення та утримання персоналу, формуванням лояльності клієнтів і готовністю до регуляторних змін.

По-друге, спостерігається зростання усвідомлення ризиків відмови від КСВ. Зокрема, корпоративні лідери визнають, що ігнорування соціально значущих питань може призводити до репутаційних втрат і формування так званого «брендового ризику», що негативно впливає на ринкові позиції компаній.

По-третє, КСВ дедалі більше інтегрується у ключові бізнес-процеси та корпоративну стратегію, переходячи від декларативного підходу до практичної реалізації. Така трансформація передбачає узгодження соціальних ініціатив із бізнес-цілями, зокрема у сферах управління персоналом, клієнтського досвіду та сталого розвитку.

Отже, сучасний етап розвитку корпоративної соціальної відповідальності характеризується її стратегізацією, зростанням ролі у формуванні конкурентних переваг та посиленням інтеграції у бізнес-моделі компаній. Це дозволяє стверджувати, що КСВ трансформується у ключовий інструмент управління нефінансовими ризиками в умовах глобальної нестабільності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Global Corporate Sustainability Report 2025. OECD Publishing. 97 p.
2. Overvest M. Corporate Social Responsibility Statistics 2025 – 65 Key Figures. URL: <https://procurementtactics.com/corporate-social-responsibility-statistics/>.
3. Social Responsibility Statistics. Zipdo education report 2026. URL: <https://zipdo.co/social-responsibility-statistics/>.
4. Travis M. Corporate Social Responsibility Is Adapting, Survey Reveals Key Trends. URL: <https://www.forbes.com/sites/michelletravis/2025/05/21/corporate-social-responsibility-is-adapting-survey-reveals-key-trends/>.

*Бойчук Я.М., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Загребельна І.Л.*

## **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ СУЧАСНОЇ ТОРГОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

У сучасному глобалізованому світі міжнародна торгівля виступає невід'ємним драйвером економічного розвитку, проте участь у ній потребує жорсткого захисту національних інтересів через механізми торгової політики. Її слід розглядати як комплексний інструмент державного регулювання, що дозволяє країні максимізувати вигоди від експорту, залучати іноземні інвестиції та адаптуватися до волатильності світового ринку [2]. Сучасний підхід до торгової політики виходить за межі класичного розуміння обміну товарами, охоплюючи рух капіталу, трудову міграцію та трансфер технологій. Це перетворює торгівлю на багатогранний механізм, що поєднує регулювання зовнішньоекономічних зв'язків із розвитком внутрішньої торгівлі, долаючи спрощені моделі минулого [3].

Наявність у світовій торгівлі протилежних потоків експорту та імпорту, зумовлених обмеженістю ресурсів, створює для національних економік як нові можливості, так і суттєві загрози. Для ефективного управління цими процесами уряди формують зовнішньоторговельну стратегію, керуючись цілями економічного процвітання та соціального благополуччя. Усі заходи такої політики доцільно розділити на дві функціональні категорії: захист внутрішнього ринку (протекціонізм) та активна експансія на зовнішні ринки. Саме сукупність цих державних стратегій формує підґрунтя світової торгівлі, безпосередньо впливаючи на рівень глобального добробуту та стабільність світової економічної системи.

Зовнішньоторговельна діяльність є ключовим чинником забезпечення сталого зростання. Через експорт країни реалізують надлишки виробництва та отримують валютні надходження, необхідні для диверсифікації економіки та підвищення її конкурентоспроможності. Водночас імпорт дозволяє задовольняти внутрішній попит на дефіцитні товари та стратегічні технології, що стимулює технологічний прогрес та розширює вибір для споживачів. Така синергія дозволяє національним виробникам інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості, знижуючи залежність від обмеженого внутрішнього ринку та створюючи умови для інноваційного розвитку [2, с. 18].

Сучасна світова торгівля характеризується високим ступенем політизації, де торговельна політика часто використовується як інструмент геополітичного тиску. Провідні економіки світу вдаються до торговельних війн та економічних санкцій для досягнення стратегічних цілей, що спричиняє негативні наслідки: уповільнення темпів зростання, інфляцію та підрив довіри до міжнародної системи. Додатковим чинником впливу є транснаціональні корпорації (ТНК), які, прагнучи максимізації прибутків, активно лобіюють власні інтереси в урядах. Це створює умови нестабільності, де економічна доцільність часто

поступається політичним амбіціям та корпоративним інтересам [2].

Глобальна торгова архітектура являє собою складну ієрархію багатосторонніх угод, норм та інститутів, які регулюють економічні взаємовідносини між державами. У центрі цієї системи стоїть Світова організація торгівлі (СОТ), яка є єдиним міжнародним органом, що володіє мандатом на встановлення та контроль виконання правил міжнародної торгівлі. СОТ забезпечує стабільне та передбачуване середовище, яке дозволяє бізнесу планувати довгострокові інвестиції, мінімізуючи ризики раптових змін у торговельних режимах країн-членів [1].

Діяльність СОТ базується на фундаментальних засадах недискримінації, що реалізуються через два ключові механізми: режим найбільшого сприяння та національний режим. Перший гарантує, що будь-яка пільга, надана одному партнеру, автоматично поширюється на всіх членів організації, запобігаючи фаворитизму. Другий механізм вимагає, щоб імпортовані товари на внутрішньому ринку мали ті ж умови конкуренції, що й вітчизняні. Ці принципи створюють рівне ігрове поле, де успіх залежить від ефективності виробництва, а не від політичних преференцій чи протекціоністських маніпуляцій [3].

Однією з найважливіших функцій СОТ є функціонування як форуму для постійних багатосторонніх переговорів. Це дозволяє міжнародній торговій системі адаптуватися до нових викликів, таких як розвиток електронної комерції, захист прав інтелектуальної власності (угода TRIPS) та торгівля послугами (GATS). Процес прийняття рішень на основі консенсусу гарантує, що інтереси кожної країни, незалежно від розміру її економіки, будуть враховані. Така інклюзивність є критично важливою для легітимності глобальних торгових правил у сучасному багатополлярному світі.

Моніторинг національних торгових політик є третім стовпом, на якому тримається передбачуваність глобального ринку. Через регулярні огляди СОТ забезпечує прозорість (прозорість) дій урядів, що дозволяє іншим учасникам ринку заздалегідь оцінювати зміни в регуляторному середовищі. У сукупності ці функції роблять СОТ незамінним інститутом, здатним протистояти сучасним викликам глобалізації.

### **Список використаних джерел**

1. Іщук Ю.А. Закономірності розвитку глобального ринку сільськогосподарської продукції. Економіка і організація управління. 2021. № 1 (41). С 173-182.

2. Новік І.О., Колотюк О.І. Особливості розвитку та функціонування ринку сільськогосподарської продукції в міжнародних відносинах. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 67-72.

3. Trade statistics for international business development. URL: <http://www.trademap.org>

4. World integrated trade solution (WITS). URL: <http://wits.worldbank.org/visualization/positiveandnegativemerchandisetradebalance.html>.

*Шевченко М. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Загребельна І.Л.*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ ПРАЦІ: СТРУКТУРНІ ДИСБАЛАНСИ ТА КАДРОВІ БАР'ЄРИ**

Сучасний світовий ринок праці, попри зовнішні ознаки технологічного прогресу, перебуває у стані глибокого структурного розбалансування. Сповільнення темпів глобального економічного зростання до рівня 3,2% створює жорсткі рамки, що обмежують можливості для покращення умов праці та генерації нових робочих місць. Ця тенденція особливо критична для країн із низьким рівнем доходу, де економічна стагнація фактично консервує низьку якість зайнятості. Водночас спостерігається певний технологічний парадокс: очікуваний стрімкий зліт продуктивності праці та добробуту населення внаслідок інновацій так і не відбувся у глобальному масштабі. Натомість структурна трансформація економік втратила свою динаміку, а її позитивні результати зосередилися лише в окремих географічних центрах, що ще сильніше загострило проблему глобальної та регіональної нерівності.

Формуванню ефективного ринку праці заважають інституційні перешкоди: критичне безробіття серед молоді, обмежена мобільність жінок та низька інтенсивність міжнародної торгівлі. Надмірна концентрація ринків пригнічує малий бізнес, що в поєднанні з нереалізованим потенціалом трудової міграції стримує динаміку зайнятості та ріст заробітних плат.

Головним викликом на 2025–2030 рр. є «кадровий голод»: 63% роботодавців вважають дефіцит навичок основною перешкодою для розвитку. Ця проблема охоплює 52 з 55 провідних економік світу. Брак кваліфікованих фахівців стає жорстким обмежувачем для будь-якої модернізації бізнесу.

Окрім зовнішніх факторів, трансформацію бізнесу гальмують внутрішні бар'єри: застаріла організаційна культура та опір змінам (46%), регуляторні обмеження (39%) та слабка технічна база (32%). Ефективному оновленню підприємств також заважають дефіцит інвестиційного капіталу та низька поінформованість керівництва щодо переваг цифровізації процесів [1].

Сучасний ринок праці демонструє глибоку нерівність: сповільнення світового зростання до 3,2% та неефективність технологічного прогресу обмежують створення робочих місць і ріст продуктивності. Системними перешкодами залишаються високе безробіття серед молоді (особливо в бідних країнах), гендерні диспропорції та слабка мобільність робочої сили. Концентрація ринків стримує малий бізнес, що призводить до стагнації зарплат і низької динаміки зайнятості.

Дефіцит кваліфікованих кадрів стає критичним: 63% роботодавців вважають його головним викликом на 2025–2030 рр. Окрім зовнішнього браку фахівців, трансформацію бізнесу гальмують внутрішні чинники: інертна корпоративна культура (46%), регуляторні обмеження (39%) та застаріла

технічна база (32%). Лише чверть компаній мають достатні інвестиції та чітке розуміння стратегії змін.

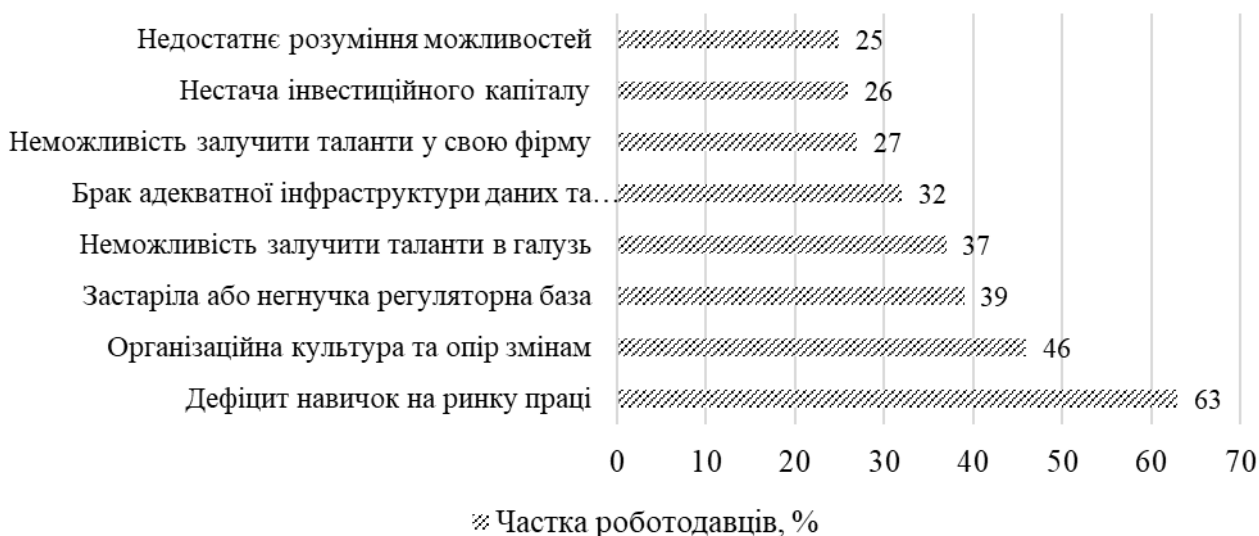


Рис. 1. Оцінка ключових бар'єрів організаційної трансформації підприємств, 2025-2030 рр., %

Джерело: побудовано за даними [2]

Очікування бізнесу щодо ринку праці суттєво погіршилися: лише 29% роботодавців вірять у покращення ситуації з кадрами до 2030 року (проти 39% у 2023-му). Водночас зростає песимізм щодо утримання персоналу: частка компаній, що очікують позитивних зрушень у лояльності кадрів, впала з 53% до 44%. У цих умовах фокус компаній зміщується на внутрішній розвиток людського капіталу як єдиний надійний інструмент адаптації.

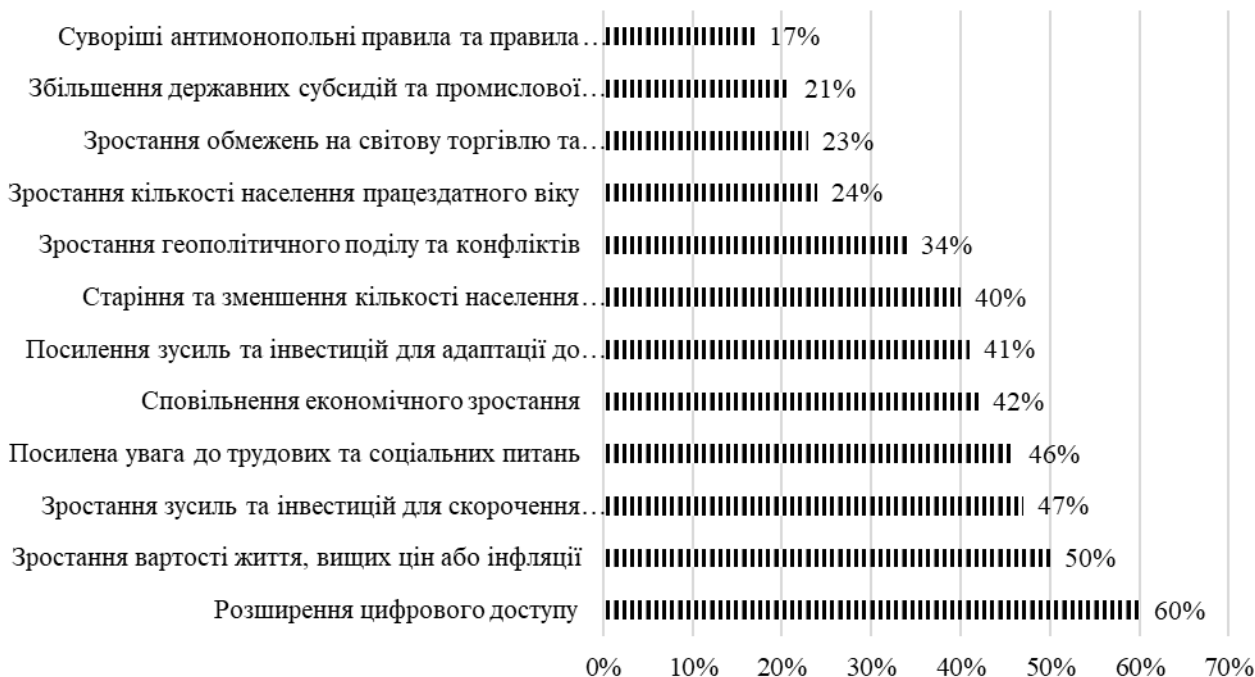


Рис. 2. Аналіз впливу ключових макроекономічних чинників на стратегічну трансформацію бізнесу, прогноз до 2030 р., %

Джерело: побудовано за даними [2]

Макроекономічні чинники, що визначають трансформацію сучасного бізнесу, мають не тимчасовий, а стійкий структурний характер. Це суттєво ускладнює стратегічне планування та посилює рівень невизначеності на світовому ринку праці до 2030 року. Ситуація посилюється виразними регіональними диспропорціями: у той час як роботодавці країн Близького Сходу та Північної Африки (зокрема Єгипту, Марокко та Бахрейну) зберігають високий оптимізм щодо найму персоналу, європейські економіки готуються до подальшого загострення кадрового дефіциту [3].

Аналогічний розрив спостерігається і в питаннях розвитку людського капіталу. Більш позитивні оцінки потенціалу талантів притаманні країнам Східної Азії та Африки, тоді як у Європі та Північній Америці панують стримані настрої. Найбільше занепокоєння щодо здатності утримувати кваліфіковані кадри характерне для країн із високим рівнем доходу, що змушує бізнес у цих регіонах радикально переглядати свої стратегії лояльності та внутрішньої трансформації.

### **Список використаних джерел**

1. The overlooked global risk of the AI precariat. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/08/the-overlooked-global-risk-of-the-ai-precariat/> (дата звернення: 25.08.2025).
2. Global labour market: unemployment and wages. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/09/global-labour-market-unemployment-wages/> (дата звернення: 27.04.2025).
3. Unemployment forecast by country. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/02/unemployment-forecast-work-country/> (дата звернення: 29.04.2025).

## СЕКЦІЯ 2. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТ

*Бабенко К. В., Шаповалов І. С., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня,  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: PhD з економіки, доцент Баган Н. В.*

### **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних ринкових умовах для кожного підприємства важливим є не лише забезпечення всіма необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей та ефективне функціонування у поточному періоді, а й орієнтація на довгостроковий стратегічний розвиток який виступає ключовою передумовою стабільної та успішної діяльності підприємства в майбутньому.

Питання забезпечення оптимального рівня ефективності діяльності у довгостроковій перспективі може бути вирішене через вдосконалення наявних та розробку нових підходів до стратегічного розвитку підприємств [1]. Одним із таких інструментів є корпоративна соціальна відповідальність.

Нині, сучасні підприємства розглядають корпоративну соціальну відповідальність як інструмент стратегічного розвитку, невід'ємну частину стратегічного планування.

Корпоративна соціальна відповідальність – це система добровільних заходів підприємства, спрямованих на поліпшення соціальної, екологічної та економічної ситуації у суспільстві [2]. Вона виходить за межі обов'язкових законодавчих норм та охоплює ініціативи, що сприяють розвитку місцевих громад, підвищенню добробуту працівників, збереженню довкілля та дотриманню етичних принципів ведення бізнесу. Для підприємств, ефективна корпоративна соціальна відповідальність, сприяє отриманню багатьох стратегічних переваг, зокрема, допомагає покращувати репутацію та лояльність до бренду, зміцнює довіру споживачів та зацікавленість інвесторів.

Як бачимо з рис. 1. ефективна корпоративна соціальна відповідальність виникає за умови взаємозв'язку всіх трьох напрямів: економічні забезпечують стабільність та розвиток підприємства, екологічні зменшують негативний вплив а соціальні формують атмосферу довіри та підтримки, що все разом створює основу для сталого розвитку бізнесу та суспільства.

Таким чином, нині корпоративна соціальна відповідальність є стратегічним інструментом розвитку підприємства, який допомагає інтегрувати соціальні (через турботу про працівників, дотримання їх прав, взаємодію з громадою та відповідальне ставлення перед споживачами), екологічні (шляхом раціонального використання ресурсів, зменшення забруднення, підтримки процесів переробки та утилізації, екологічних ініціатив та заходів щодо сприяння екологічної свідомості населення) та економічні аспекти (щодо етичності ведення бізнесу, його стійкого розвитку, фінансової стабільності та розвитку

економіки) в управлінські рішення, формує довгострокові конкурентні переваги та сприяє сталому розвитку бізнесу.



Рис. 1. Напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у підприємстві [розроблено за допомогою 3; 4]

#### Список використаних джерел:

1. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019, № 2 (28). С. 121-125.
2. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навч. посіб. Київ. Державний університет телекомунікацій. 2020. 222 с.
3. Єрмаков М., Паливода О. Напрями реалізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-83>
4. Баган Н. В., Собчишин В. М., Троян А. Ю., Ожгибісов Р. Ю. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. № 4. С. 156-160. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25))

*Біловол Д.В., Гургенідзе Д.А., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня,  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Помаз О.М.*

## **УПРАВЛІННЯ ДОКУМЕНТООБИГОМ ТА ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються стрімким зростанням обсягів інформації, що зумовлено розвитком цифрових технологій, глобалізацією ринків та посиленням конкуренції. Інформація надходить із різноманітних джерел – внутрішніх (звітність, показники діяльності, результати роботи підрозділів) та зовнішніх (ринкові дослідження, зміни в законодавстві, дії конкурентів, поведінка споживачів). У таких умовах підприємства змушені постійно обробляти великі масиви даних, що вимагає впровадження сучасних інформаційних систем і технологій.

Водночас значно зростає потреба в оперативному прийнятті управлінських рішень. Динамічність зовнішнього середовища, невизначеність і ризики змушують керівників діяти швидко, гнучко реагувати на зміни та адаптувати стратегію розвитку підприємства. Зволікання з прийняттям рішень може призвести до втрати конкурентних переваг, фінансових збитків або навіть до втрати позицій на ринку.

У цьому контексті особливого значення набуває ефективне управління документообігом та інформаційним забезпеченням як складовими системи операційного менеджменту. Документообіг підприємства являє собою впорядкований рух документів, що забезпечує інформаційні зв'язки між структурними підрозділами та рівнями управління. Раціональна організація документообігу передбачає оптимізацію процесів створення, обробки, передачі та зберігання документів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства [1, с. 37].

Інформаційне забезпечення є основою функціонування операційного менеджменту, оскільки забезпечує керівництво достовірною інформацією та своєчасним інформуванням. Від якості інформаційних потоків залежить ефективність планування, організації, мотивації та контролю виробничих процесів. В процесі опрацювання та узагальнення взаємозв'язків між основними етапами руху документів та управлінськими процесами доцільно представити узагальнену схему управління документообігом у контексті операційної діяльності підприємства, що відображена на рис. 1.

Представлена схема на рис. 1 відображає логічну послідовність етапів управління документообігом та інформаційними потоками в системі операційного менеджменту підприємства. Вона демонструє тісний взаємозв'язок між обробкою інформації, прийняттям управлінських рішень, виконанням операційних процесів і контролем їх результатів. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптивність системи та сприяє підвищенню ефективності

управління. Таким чином, удосконалення документообігу та інформаційного забезпечення є важливим чинником оптимізації діяльності підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища [3].

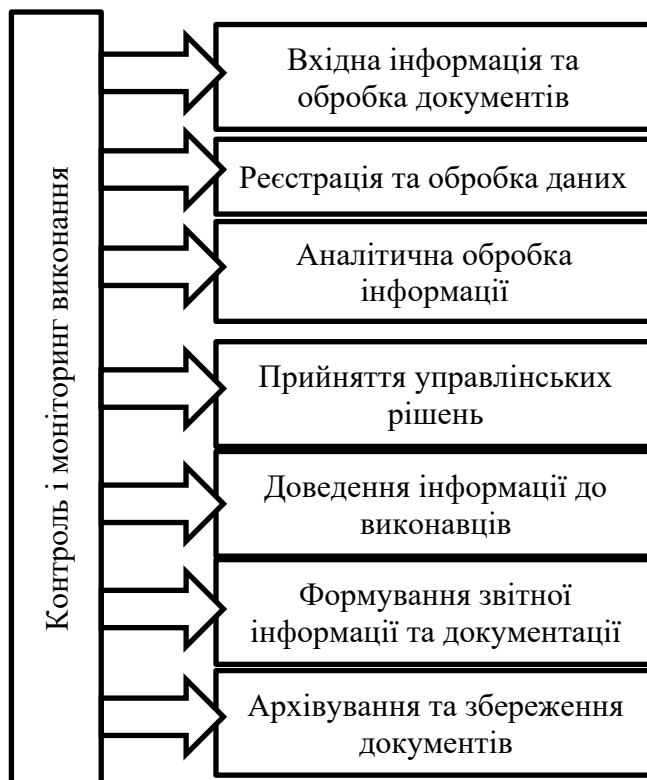


Рис. 1 Процес управління документообігом та інформаційним забезпеченням підприємства в системі операційного менеджменту [2, с. 166].

Отже, управління документообігом та інформаційним забезпеченням підприємства є важливою складовою ефективного функціонування системи операційного менеджменту. Рациональна організація руху документів та інформаційних потоків забезпечує своєчасне отримання, обробку і передачу достовірної інформації, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Королук Т. М., Рапа Н. В. Діджиталізація документообігу на підприємстві: особливості сервісного забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 75. № 2. С. 37–45.
2. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 165–170.
3. Рябикіна К. Г., Рябикіна Н. І. Організація документообігу на підприємстві: ключові аспекти та ефективні методи. *Економіка та суспільство* 2025. № 77. URL: <https://share.google/kmSr4eqc9W33OrJtt> (Дата звернення 26.03.2026).

*Боженко О.О., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня,  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., ст. викладач Радіонова Я. В.*

## **ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ СПІВРОБІТНИКІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН У ПІДПРИЄМСТВІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Організаційні зміни в аграрному підприємстві, такі як впровадження нових технологій, автоматизація виробничих процесів та стандартизація операцій, часто супроводжуються опором персоналу. За цих умов бар'єри проявляються у формі страху втрати робочих місць, невпевненості у власних професійних компетенціях та консервативного ставлення до змін, що зумовлено традиційною культурою праці.

Основними причинами виникнення опору є недостатня комунікація щодо цілей і переваг змін, невідповідність нових процесів рівню професійної підготовки працівників, а також значний вплив традиційних практик виробництва. В умовах аграрного підприємства сезонність виробництва та залежність від зовнішніх факторів, таких як погодні умови або ринкові коливання, підсилюють чутливість персоналу до інноваційних трансформацій і потребують адаптивних управлінських рішень [1; 4].

Ефективне подолання опору персоналу вимагає комплексного підходу, що включає прозору та регулярну комунікацію, навчальні програми для підвищення професійних компетенцій, а також активне залучення працівників до процесу прийняття рішень. Особливо важливим цей підхід стає в умовах воєнного стану, коли організаційні зміни поєднуються із високим рівнем стресу, невизначеності та психологічної напруженості серед співробітників.

В таких умовах керівник повинен не лише забезпечувати інформаційне та навчальне супроводження змін, а й підтримувати психологічний стан персоналу, створюючи відчуття безпеки та стабільності. Використання системи стимулів і заохочень за активну участь у впровадженні змін сприяє підвищенню мотивації, зменшенню рівня тривожності та страху перед нововведеннями, а також підвищенню рівня залученості співробітників у процес адаптації до змін [1; 3].

Комплексний підхід, що поєднує управлінські, навчальні та психологічні заходи, дозволяє мінімізувати опір персоналу, зберегти продуктивність та сприяти стійкості аграрного підприємства навіть в умовах кризових зовнішніх факторів, таких як воєнний стан. Таким чином, подолання бар'єрів співробітників під час організаційних змін виступає стратегічним чинником забезпечення ефективного функціонування аграрного підприємства. Успішне управління опором передбачає комплексне поєднання організаційних, комунікаційних та психологічних заходів, що дозволяють створити сприятливе середовище для впровадження інновацій. Ретельне управління опором включає [2; 5; 6]:

прозору і системну комунікацію, що пояснює цілі та очікувані результати змін, а також демонструє взаємозв'язок між інноваціями та особистою та

колективною вигодою;

підвищення компетентності персоналу через тренінги, навчальні програми та наставництво, що дозволяє співробітникам адаптуватися до нових технологій і стандартів;

психологічну підтримку, особливо актуальну в умовах стресових або кризових ситуацій, наприклад, воєнного стану, коли персонал відчуває підвищену невпевненість і тривожність;

мотиваційні механізми, які заохочують активну участь у процесі змін, підвищують рівень залученості та відповідальності працівників за досягнення результатів.

Поєднання цих заходів дозволяє не лише зменшити опір і підвищити ефективність трансформаційних процесів, а й сприяє формуванню корпоративної культури, що підтримує інноваційність, командну взаємодію та адаптивність до зовнішніх викликів. У підсумку, стратегічне управління бар'єрами персоналу забезпечує підвищення продуктивності, стабільність операційної діяльності та зростання конкурентоспроможності аграрного підприємства на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Баган Н. В., Дяченко Ю. С., Корінна А. С., Токар К. С. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 469-473. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69>.

2. Бахмат Л., Полупан Е., Воронько-Невіднича Т. Організаційні зміни як чинник забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. 1074 с. С. 819-821.

3. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.

4. Воронько-Невіднича Т., Бурій Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24.\\_topic\\_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf). DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-152-158

5. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7922>

6. Помаз О., Гончаренко А., Ловушко А., Курчицька І. Креативне управління персоналом як операційний інструмент ресурсної адаптації підприємства до цифровізації бізнес-процесів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 348(6). С. 78–84. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2532/2589>.

*Браткевич А.О., Кантур М.С., здобувачі вищої освіти  
другого (магістерського) рівня,  
Спеціальність D3 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.*

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасне корпоративне управління формується в умовах динамічних змін економічного середовища, глобалізації ринків та цифрової трансформації бізнесу. У таких умовах інновації стають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення ефективності управлінських процесів і стійкості корпоративних структур.

Інновації в системі корпоративного управління – це не лише впровадження нових технологій чи продуктів, а й створення нових управлінських моделей, методів прийняття рішень, комунікаційних форматів і систем мотивації персоналу. Вони охоплюють як технічну, так і організаційну, соціальну та інформаційну сфери діяльності підприємства [3, с. 65].

Роль інновацій у корпоративному управлінні полягає в тому, що вони:

- забезпечують адаптивність підприємства до зовнішніх змін і невизначеності середовища;
- підвищують ефективність управлінських процесів завдяки використанню сучасних інформаційних систем і цифрових платформ;
- стимулюють розвиток корпоративної культури, орієнтованої на творчість, відкритість і командну взаємодію;
- сприяють підвищенню прозорості та якості управлінських рішень, що зміцнює довіру між власниками, менеджментом і працівниками;
- формують стратегічні переваги, дозволяючи підприємству швидше впроваджувати нові бізнес-моделі й підходи до управління.

Інновації є дуже важливим фактором у розвитку сучасного суспільства. Здатність змінюватися і вдосконалюватися дозволяє підприємствам та організаціям залишатися конкурентоспроможними на ринку. Поширення інновацій сприяє не лише розвитку нової продукції, а й створенню нових ринків і можливостей для зростання.

Інновації є невід'ємним елементом сучасної системи корпоративного управління, оскільки вони забезпечують розвиток підприємства на основі нових підходів, технологій і методів менеджменту. Вони формують стратегічну гнучкість компанії, сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень і розвитку корпоративної культури.

Інноваційна спрямованість управління дозволяє підприємству адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

### Сутність і роль інновацій у сучасній системі корпоративного управління [1; 2]

Аспект	Зміст характеристики	Роль у корпоративному управлінні
Сутність інновацій	Інновації – це впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, технологій, методів управління, що забезпечують розвиток підприємства.	Формують основу стратегічного розвитку компанії; сприяють адаптації до змін зовнішнього середовища.
Організаційні інновації	Зміни в структурі управління, корпоративній культурі, комунікаційних процесах.	Оптимізують прийняття рішень, покращують координацію між підрозділами.
Технологічні інновації	Використання нових технологій у виробництві, цифровізації управлінських процесів.	Забезпечують автоматизацію та точність управлінських операцій.
Управлінські інновації	Нові методи планування, контролю, мотивації персоналу, управління змінами.	Підвищують якість управлінських рішень і відповідальність керівників.
Інновації у корпоративних комунікаціях	Використання сучасних інформаційних платформ, відкритих каналів зворотного зв'язку.	Зміцнюють корпоративну культуру, формують довіру між керівництвом і працівниками.
Інноваційна стратегія управління	Комплекс заходів, спрямованих на системне впровадження інновацій у діяльність підприємства.	Інтегрує інноваційні підходи у всі рівні управління.

Отже, інновації виступають ключовим чинником підвищення ефективності корпоративного управління, оскільки забезпечують гнучкість, прозорість і результативність управлінських процесів. Їх впровадження сприяє оптимізації організаційної структури, удосконаленню комунікацій, підвищенню професійного рівня персоналу та стратегічній стійкості підприємства. У результаті інноваційна діяльність формує передумови для зростання конкурентоспроможності та сталого розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2020. № 35. С. 5–10.
2. Борисова І. С. Основи інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Харківського Національного університету*. 2021. № 24. С. 225–229.
3. Ольвінська Ю. О., Самотоєнкова О. В., Вітковська К. В. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 64–71.

*Васюк Я.В., Скрипник В.С., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.*

## **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ**

Формування сильного іміджу аграрного підприємства є важливою передумовою досягнення стабільного розвитку та довгострокового успіху на ринку. Імідж у цьому секторі визначається не лише загальною репутацією та впізнаваністю бренду, а й такими специфічними чинниками, як якість і безпечність сільськогосподарської продукції, екологічність виробництва, відповідальне використання природних ресурсів і дотримання стандартів сталого розвитку. Важливу роль також відіграють комунікації з споживачами, прозорість діяльності та надійність партнерських відносин.

Позитивний імідж аграрного підприємства сприяє підвищенню довіри з боку споживачів, формує лояльність клієнтів і полегшує вихід на нові ринки збуту. Він виступає ефективним інструментом комунікації, що дозволяє донести до цільової аудиторії цінності підприємства, підкреслити його унікальність та конкурентні переваги, а також подолати бар'єри недовіри, особливо в умовах зростаючої уваги до якості харчових продуктів.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції аграрним підприємствам необхідно формувати чітку стратегію позиціонування. Одним із ключових елементів такої стратегії є створення унікальної ціннісної пропозиції, яка може базуватися на органічному виробництві, локальному походженні продукції, інноваційних технологіях вирощування або високих стандартах якості. Важливим є також активне застосування сучасних маркетингових інструментів, цифрових платформ і брендингу для підвищення впізнаваності та залучення нових споживачів [2].

Крім того, впровадження інновацій, розвиток логістики, розширення асортименту та освоєння нових ринків сприяють зміцненню позицій підприємства. Імідж аграрного підприємства формується як узагальнене уявлення про його діяльність, що базується на поєднанні економічних результатів, соціальної відповідальності, екологічної свідомості та відгуків споживачів. Саме цей комплекс факторів визначає сприйняття підприємства на ринку та впливає на рішення споживачів щодо придбання продукції.

Для формування позитивного іміджу аграрного підприємства необхідно [1]:

– демонструвати власну унікальність через організаційну культуру, що включає не лише зовнішній вигляд підприємства, а й благоустрій територій, сучасність виробничих приміщень, використання техніки та обладнання, корпоративний стиль працівників, культуру спілкування, дотримання професійних норм, традицій і цінностей, притаманних аграрній діяльності;

– формувати репутацію надійного та перспективного господарства, підкреслюючи свою історію становлення, досягнення у виробництві, впровадження інноваційних агротехнологій, розвиток нових напрямів діяльності, а також успішний досвід вирощування, переробки чи реалізації продукції;

– вміти чітко презентувати свою діяльність, розкриваючи сутність аграрного бізнесу через засоби масової інформації, соціальні мережі та інші комунікаційні канали, акцентуючи увагу на якості продукції, екологічності виробництва та соціальній відповідальності.

Розробляючи програму формування позитивного іміджу аграрного підприємства, важливо враховувати комплексний підхід: усі елементи комунікації та просування мають бути узгодженими, послідовними та спрямованими на формування цілісного образу в очах споживачів. У суспільній свідомості аграрні підприємства часто асоціюються з певними людськими рисами – надійністю, турботою про природу, відповідальністю за якість харчових продуктів [3].

Іноді вважається, що імідж аграрного підприємства формується самостійно і не потребує цілеспрямованого управління, а також складно піддається кількісній оцінці. Проте на практиці він є не менш важливим, ніж виробничо-економічні результати діяльності, хоча й не відображається безпосередньо у фінансовій звітності. За відсутності позитивної репутації навіть якісна сільськогосподарська продукція може не отримати належного визнання на ринку.

Незалежно від масштабів діяльності, аграрне підприємство повинно мати чітко сформований позитивний імідж, що сприятиме виходу на нові ринки збуту, налагодженню довгострокових відносин із споживачами, партнерами, постачальниками та іншими учасниками ринку. Крім того, саме сформований імідж дозволяє керівництву зрозуміло донести сутність діяльності підприємства, його ціннісні орієнтири та внесок у соціально-економічний розвиток і забезпечення продовольчої безпеки.

### **Список використаних джерел:**

1. Савіна Г. Г., Макарчук Д. С. Сутність управління іміджем організації в сучасних умовах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 257–263.

2. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 287-293.

3. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146.

*Васюта Д. Є., Константинович А. В., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Сазонова Т. О.*

## **СИНЕРГІЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Трудовий потенціал підприємства – це сукупна життєва енергія, інтелектуально-професійні можливості та творчі здібності працівників, які за створення належних умов, можуть бути задіяні для досягнення цілей організації [1].

Управління соціальним розвитком колективу – це стратегічний процес якісного удосконалення соціальної складової життєдіяльності персоналу, що реалізується через спільні зусилля керівництва та самих працівників на принципах соціально-орієнтованого господарювання [2]. Це не просто виконання соціальних зобов'язань, а інтегрований інструмент менеджменту, який включає:

- реалізацію соціальних програм та стратегій;
- застосування сучасних психологічних методів розвитку особистості;
- створення умов для підвищення якості життя працівників (як в межах організації, так і поза неї);
- залучення соціально-уразливих груп до активних економічних відносин.

В умовах обмеженого фінансового забезпечення, зумовленого системною кризою в національній економіці, соціальний розвиток колективу є важливим мотиваційним важелем впливу, що не лише формує передумови для розвитку трудового потенціалу підприємства, але й сприяє створенню психологічно безпечного, розвиваючого середовища. Так, управління соціальним розвитком колективу сучасного підприємства має вирішальне значення для виживання та його успіху в конкурентній боротьбі, адже:

- забезпечує перетворення звичайного персоналу на лояльних та націлені на результат співробітників, що є основою фінансової стійкості організації;
- соціальні фактори виступають механізмом підвищення продуктивності праці та скорочення операційних витрат;
- у сучасних умовах ігнорування соціального розвитку є фактором програшу, тоді як грамотна політика зміцнює репутацію та привабливість бренду роботодавця;
- соціальні програми дозволяють залучати та зберігати висококваліфікованих фахівців, зміцнювати трудову дисципліну та формувати стійку корпоративну культуру;
- використання психологічних та організаційних методів дозволяє знижувати пряме фінансове навантаження на надання соціальних гарантій за рахунок створення кращого середовища для самореалізації.

Ефективність бізнесу сьогодні залежить від здатності менеджменту розрахувати економічний ефект від соціальних інвестицій та сприймати їх не як «витрати», а як капіталізацію майбутнього зростання.

При цьому трудовий потенціал підприємства – головний стратегічний ресурс, від якого залежить виживання та його розвиток. Його значення для успішного функціонування організації проявляється у наступному:

- у сучасних умовах саме якість людського капіталу (креативність, адаптивність) стає вирішальною перевагою, яку важко скопіювати конкурентам;
- в умовах війни трудовий потенціал набуває значення «мобілізаційного ресурсу» – здатності колективу швидко переорієнтуватися на нові завдання, працювати в умовах невизначеності та стресу;
- реалізація потенціалу працівників є необхідною умовою для впровадження нових технологій та модернізації виробництва під час повоєнного відновлення;
- ефективне управління трудовим потенціалом (інвестиції в навчання, безпеку та здоров'я) сприяє згуртованості колективу та зменшенню плинності кадрів.

Тобто, чітко прослідковується зв'язок між управлінням соціальним розвитком колективу та розкриттям, повнішим використанням його трудового потенціалу.

Взаємозв'язок соціального розвитку та трудового потенціалу можна представити схематично (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальний взаємозв'язок соціального розвитку та трудового потенціалу [сформовано авторами]

Ефективність бізнесу сьогодні прямо залежить від здатності менеджменту трансформувати соціальні інвестиції у зростання трудового потенціалу. Соціальний розвиток колективу – це не витратна стаття бюджету, а механізм капіталізації людського ресурсу, де лояльність та згуртованість персоналу конвертуються у фінансову стійкість підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Коваль Н., Тарасенко Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23> (дата звернення 23.03.2026 р.).

2. Могильна Л., Харченко Т., Клецова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55> (дата звернення 23.03.2026 р.).

*Ворожко Є.Г., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня,  
Спеціальність ДЗ Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТОВ «СМ-ЛУБРІКАНТС» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

ТОВ «СМ-Лубрікантс» є прибутковим підприємством. Чистий прибуток демонструє позитивну динаміку, навіть за умов коливання собівартості, що підтверджує ефективність операційної діяльності. Також, слід зазначити, що підприємство стабільно сплачує податкові платежі, забезпечуючи фінансову стійкість.

ТОВ «СМ-Лубрікантс» характеризується як стабільне, конкурентоспроможне підприємство, що займає впевнені позиції на ринку мастильних матеріалів, має чітку організаційну структуру та забезпечує позитивні економічні результати.

Управління виробничо-технологічною підсистемою ТОВ «СМ-Лубрікантс», базується на автоматизації процесів, контролі якості продукції та оптимізації логістики. Система забезпечує безперебійний випуск технічних рідин, суворе дотримання технологічних регламентів, управління складськими запасами та відповідність стандартам, що гарантує високу конкурентоспроможність продукції.

Ключовими складовими логістичної системи ТОВ «СМ-Лубрікантс» є:

- складська інфраструктура – розгалужена мережа складів. Впроваджено окремий склад у Борисполі, розширено складські площі у Тернополі для обслуговування західних областей, що дозволяє зберігати широкий асортимент;

- транспортне забезпечення – використання власного автопарку для магістральних перевезень, зокрема тягачів MAN з напівпричепами вантажопідйомністю 24 тонни;

- лабораторний контроль – функціонує власна лабораторія контролю якості, оснащена понад 15 апаратами для перевірки масел, дизпалива, антифризів та омивачів.

ТОВ «СМ-Лубрікантс» активно інвестує в модернізацію процесів для оптимізації зберігання та доставки продукції по Україні.

Основні складові елементи макросередовища ТОВ «СМ-Лубрікантс», які тісно пов'язані між собою, зобразимо на рис. 1.

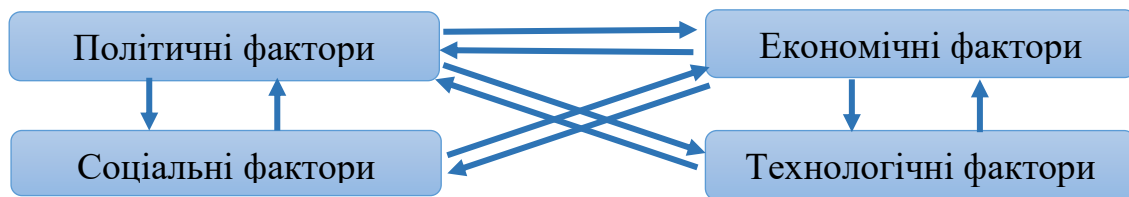


Рис.1. Складові елементи макросередовища ТОВ «СМ-Лубрікантс» [1]

Складові елементи мікросередовища ТОВ «СМ-Лубрікантс» зобразимо на рис. 2.



Рис. 2. Складові елементи мікросередовища ТОВ «СМ-Лубрікантс» [2]

Стратегія розвитку ТОВ «СМ-Лубрікантс» базується на впровадженні інновацій та забезпеченні високої якості продукції. Зокрема, підприємство здійснює виробництво аерозольних емалей NANO5 із застосуванням сучасних технологій, що гарантують відмінну покривність, стійкість до атмосферних впливів і збереження кольору протягом тривалого часу.

Важливим напрямом є також розширення продуктового портфеля. Асортимент компанії включає широку палітру з 17 кольорів за стандартом RAL, а також жаростійкі емалі, лаки й ґрунти, призначені для обробки різних типів поверхонь, зокрема металу, бетону та деревини. Окрему увагу підприємство приділяє екологічній відповідальності. У цьому контексті розвивається лінійка екологічно безпечної продукції, зокрема органічні засоби та склоомивачі, що реалізуються під брендом ORGANIC PRINK.

Не менш значущим елементом стратегії є розвиток дистрибуції та сервісу. Компанія використовує понад 25-річний досвід групи GPL для ефективного

розповсюдження продукції, а також забезпечує професійний підбір мастильних матеріалів для автомобілів і якісну клієнтську підтримку.

Отже, стратегія ТОВ «СМ-Лубрікантс» поєднує власне виробництво з використанням імпортової високоякісної сировини та орієнтується на задоволення потреб автомобільного й будівельного ринків України.

#### Список використаних джерел:

1. Микитенко Н.В., Білявська Ю.В. Операційний менеджмент. практикум: навч. посіб. Київ : Держ. торг.-екон. ун т, 2022. 428 с.
2. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. К. : Кондор-Вид-во, 2020. 563 с.

*Довга М. Б., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Сазонова Т. О.*

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПОВЕДІНКОВИХ СТРАТЕГІЙ ЛІДЕРІВ СУЧАСНОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Формування ефективних поведінкових стратегій лідерів в аграрній сфері сьогодні – це не лише про знання агротехнологій, а про адаптивність до глобальних викликів: кліматичних змін, цифрової трансформації та дефіциту кадрів.

Сучасне лідерство в агросекторі базується на поєднанні жорсткого менеджменту ресурсів та м'яких навичок управління людьми. Лідер не просто впроваджує GPS-трекери, а формує культуру прийняття рішень на основі даних. Це використання систем моніторингу посівів, супутникових знімків та AI-прогнозування. В умовах нестабільності лідер має демонструвати гнучкість, швидко змінюючи вектори збуту або сівозміни без втрати стійкості команди.

Еко-орієнтована стратегія набуває все більшої актуальності – це перехід від виснажливого землеробства до регенеративних практик. Лідер має транслювати цінність збереження ґрунтів як головного капіталу підприємства.

Для реалізації цих стратегій лідеру необхідний специфічний набір якостей (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### Ключові компетенції лідера «нового зразка» [розроблено автором]

Зміст	Результат
Емпатія та людиноцентризм	Робота в селі часто потребує особливого підходу до мотивації персоналу та розвитку громад.
Технологічна грамотність	Розуміння принципів точного землеробства та автоматизації.
Стратегічне мислення	Здатність планувати не на один сезон, а на 5-10 років вперед (цикли окупності техніки та садів).
Кризові комунікації	Вміння зберігати спокій та чітко координувати дії під час форс-мажорів (пожежі, посухи, блокування експорту тощо).

Сьогодні агролідер – це вже не «господар», який дає вказівки в полі, а архітектор бізнес-процесів, стратег, який створює умови для ефективної роботи кожного гектара та кожної людини.

Стратегічні лідери невпинно транслюють своє бачення, інтегруючи його в корпоративну культуру. Вони не лише формують і озвучують візію, а й щиро живуть нею, наполегливо спрямовуючи команду до результату. Такі керівники стимулюють інновації, заохочуючи творчий потенціал працівників для адаптації до змін. Глибоке розуміння стратегічного лідерства є ключем до успіху в динамічному бізнесі. В основі їхнього підходу – натхнення та розширення можливостей підлеглих, що, за методикою Мічиганського університету «чотири Я», реалізується через виховання причетності та активну участь кожного [1, с. 2].

Модель «чотирьох Я» є ядром трансформаційного лідерства. Замість тотального контролю стратегічний керівник створює простір свободи, де панують творчість та інновації. Це дозволяє команді не просто виконувати вказівки, а самостійно приймати рішення та нести відповідальність за результати своєї праці. Саме дану модель ми пропонуємо для менеджерів ПП «Імені Калашника» (рис. 1).

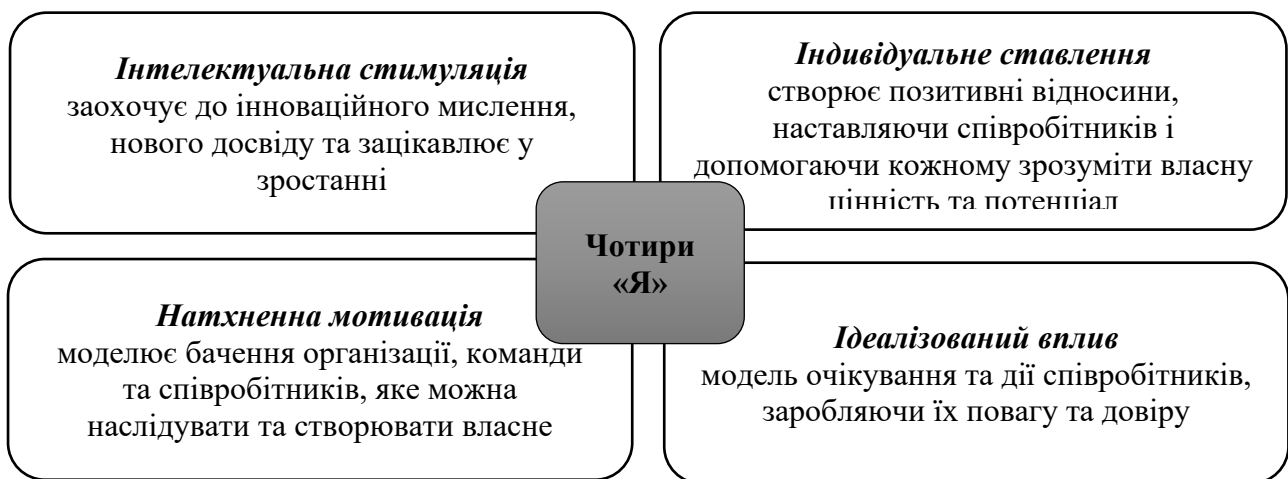


Рис. 1. Модель «чотири Я» у філософії сучасного лідерства [1, с. 10]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що трансформація ролі агролідера є неминучою відповіддю на виклики сучасності. Перехід від традиційного авторитарного стилю до ролі стратегічного архітектора дозволяє підприємству не лише виживати в умовах турбулентності, а й ставати драйвером інновацій.

Впровадження моделі «чотири Я» у практику управління ПП «Імені Калашника» має стати фундаментом для формування нової організаційної культури. Замість виснажливого контролю, лідери підприємства повинні зосередитися на:

- інтелектуальній стимуляції, що дозволить агрономам та інженерам самостійно шукати шляхи оптимізації витрат;
- індивідуальному підході, який допоможе утримати кваліфіковані кадри в сільській місцевості;

- натхненній мотивації, що перетворить екологічні ініціативи та цифровізацію на спільну мету всього колективу.

Ефективність обраних поведінкових стратегій безпосередньо залежатиме від здатності керівництва делегувати повноваження та створювати «простір свободи». Саме такий підхід, на наш погляд, забезпечить ПП «Імені Калашника» довгострокову стійкість, де кожен гектар землі обробляється з розумом, а кожен співробітник відчуває свою причетність до спільного успіху. Таким чином, стратегічне лідерство стає не просто стилем управління, а головним нематеріальним активом сучасного аграрного бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект: навчальний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.

*Дудка Г. О., Барбуца В. В., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня,  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: д.е.н., професор Зось-Кіор М. В.*

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах динамічних змін, посилення глобальної конкуренції та зростання ролі інновацій, ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається рівнем розвитку їх кадрового потенціалу. Саме людський капітал виступає ключовим джерелом генерації нових ідей, впровадження інноваційних рішень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективної системи управління кадровим потенціалом як основи стимулювання інноваційної діяльності підприємства.

Кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність знань, компетенцій, професійних навичок, творчих здібностей та мотиваційних характеристик працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей організації [3]. Його ефективне управління передбачає не лише забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, але й створення умов для їх розвитку, самореалізації та активного залучення до інноваційних процесів.

Система управління кадровим потенціалом повинна бути орієнтована на підтримку інноваційної активності персоналу. Це передбачає впровадження сучасних підходів до оцінки компетенцій працівників, виявлення їх інноваційного потенціалу, а також формування кадрового резерву, здатного до реалізації змін [4]. Особливе значення має розвиток корпоративної культури, яка сприяє відкритості до нововведень, заохочує ініціативність та підтримує креативність.

Важливим елементом управління кадровим потенціалом є формування ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності. Така система повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації. До матеріальних стимулів належать премії за інноваційні пропозиції, участь у прибутку від впроваджених інновацій, фінансування професійного розвитку. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, участь у стратегічних проектах, створення сприятливого психологічного клімату.

Ефективність стимулювання інноваційної діяльності значною мірою залежить від узгодженості мотиваційних механізмів із цілями підприємства та індивідуальними потребами працівників. Важливо забезпечити прозорість та справедливість системи винагород, що сприятиме підвищенню довіри персоналу та його зацікавленості у результатах інноваційної діяльності. Крім того, необхідним є впровадження системи оцінювання результатів інноваційної діяльності, яка дозволяє визначати внесок кожного працівника у досягнення інноваційних цілей підприємства [1-2].

У контексті цифровізації економіки та швидких технологічних змін управління кадровим потенціалом повинно базуватися на використанні сучасних інформаційних технологій, аналітичних інструментів та систем підтримки прийняття рішень. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервний розвиток персоналу.

Отже, управління кадровим потенціалом підприємства є ключовою передумовою формування ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності. Комплексний підхід до розвитку персоналу, поєднання різноманітних мотиваційних інструментів та орієнтація на інновації забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дячков Д. В., Ткаченко В. І., Пальчук О. Розробка організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства на основі застосування ІТ-інструментів. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 19-26.

2. Зось-Кіор М. В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 57–63.

3. Помаз О., Гончаренко А., Ловушко А., Курчицька І. Креативне управління персоналом як операційний інструмент ресурсної адаптації підприємства до цифровізації бізнес-процесів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 348(6). С. 78–84. <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2532/2589>

4. Levchenko A., Hnatenko I., Popovychenko H. Economic principles of overcoming socio-economic inequality as a priority for sustainable development of society. *Actual Problems in Economics*. 2026. №1(295). P. 133-138.

*Жмайло О.І., Литвинов Д.Р., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.*

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ПРИЧИНИ, ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМИ ВРЕГУЛЮВАННЯ**

У процесі управління аграрним підприємством керівники нерідко стикаються з нестандартними ситуаціями, що зумовлені складністю міжособистісних взаємин у колективі, сезонністю робіт, специфікою виробничих процесів та різним рівнем підготовки працівників. Важливу роль відіграє також взаємозв'язок між індивідуальними психологічними особливостями працівників і колективною взаємодією, особливо в умовах напружених періодів польових робіт. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває здатність керівників ефективно врегульовувати конфлікти, організовувати зміни, створювати умови для професійного розвитку персоналу та управляти стресовими ситуаціями.

Незважаючи на те, що в аграрній сфері традиційно цінуються взаємодопомога, командна робота та партнерські відносини, реальна взаємодія між працівниками не завжди відповідає цим принципам. Відмінності у рівні освіти, досвіді роботи, особистісних якостях, життєвих цінностях і матеріальному становищі можуть призводити до виникнення напруженості, непорозумінь і конфліктів у трудовому колективі.

Додатковими чинниками конфліктності в аграрних підприємствах виступають організаційні проблеми, зокрема нерівномірне навантаження в періоди сезонних робіт, обмеженість ресурсів, нечіткий розподіл обов'язків, а також недосконалість системи мотивації працівників. Водночас конфлікти можуть мати не лише негативні наслідки, а й конструктивний потенціал – за умови ефективного управління вони сприяють виявленню проблемних аспектів діяльності, удосконаленню управлінських рішень і підвищенню ефективності функціонування підприємства [2].

Для глибшого розуміння природи конфліктів в аграрному середовищі та пошуку дієвих способів їх попередження й вирішення доцільно звертатися до теоретичних підходів, розроблених у межах психології, соціології та менеджменту. Узагальнення цих наукових концепцій дозволяє сформулювати системне бачення конфлікту як складного соціально-економічного явища.

Конфлікти в аграрному підприємстві слід розглядати як динамічну систему взаємодії між різними елементами організаційної структури – працівниками, виробничими бригадами, підрозділами чи управлінськими ланками, що виникає внаслідок суперечностей у інтересах, цілях, потребах або цінностях. В умовах аграрного виробництва, де поєднуються природні, технологічні та людські фактори, конфлікти є закономірним явищем, оскільки відображають різні підходи до організації праці, використання ресурсів і досягнення виробничих результатів.

Такі ситуації виконують важливу функцію, адже дозволяють виявити слабкі місця в системі управління, недоліки у внутрішніх комунікаціях, неузгодженість виробничих процесів або неефективний розподіл ресурсів, особливо в періоди інтенсивних сезонних робіт. За умови грамотного управління конфлікти можуть трансформуватися з деструктивного чинника у джерело розвитку, сприяти вдосконаленню управлінських підходів, підвищенню обґрунтованості рішень і загальної ефективності діяльності аграрного підприємства.

Ефективне врегулювання конфліктів передбачає відкритість і прозорість комунікацій, чіткий розподіл функцій та відповідальності, готовність працівників до конструктивного діалогу, а також формування корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, довірі та співпраці. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для стабільної роботи підприємства [1].

Причини виникнення конфліктів в аграрному підприємстві можуть бути різноманітними, зокрема:

- індивідуальні відмінності працівників: різний рівень професійної підготовки, досвід роботи в аграрній сфері, особистісні якості, темперамент і поведінкові особливості;
- недоліки в комунікаціях: неповна або несвоєчасна передача інформації, її викривлення, слабкий зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, особливо в польових умовах;
- розбіжності у цілях: невідповідність між індивідуальними інтересами працівників, цілями підрозділів і загальною стратегією підприємства;
- відмінності у ціннісних орієнтаціях: різне ставлення до праці, відповідальності, якості продукції, дотримання технологічних норм;
- обмеженість ресурсів: конкуренція за техніку, паливо, насіння, добрива, фінансові та трудові ресурси;
- взаємозалежність виробничих процесів: ситуації, коли результати роботи одних працівників або підрозділів безпосередньо впливають на діяльність інших, що підвищує ризик виникнення напруженості у разі порушення термінів або якості виконання робіт;
- ієрархічні та владні відмінності: наявність формальної чи неформальної влади, що може спричинити дисбаланс у прийнятті рішень, домінування окремих осіб або груп і виникнення суперечностей.

Таким чином, конфлікти в аграрному підприємстві є невід'ємною складовою управлінського процесу, а їх ефективне регулювання виступає важливим чинником підвищення результативності діяльності та забезпечення гармонійної взаємодії в колективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
2. Олійник А.С. та ін. Ефективне управління персоналом – запорука зменшення конфлікту інтересів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 61–68.

*Жуков Д. Є., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Іщейкін Т. Є.*

## МЕХАНІЗМ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Соціальна відповідальність в агробізнесі – це не просто благодійність, а стратегічне зобов'язання керівника балансувати між прибутковістю господарства та добробутом громади, екологічним станом земель і розвитком сільських територій.

Чому агроменеджеру важливо бути соціально відповідальним розглянемо за допомогою даних рис. 1.



Рис. 1. Причини, що формують необхідність соціально відповідальної поведінки менеджера [сформовано автором на основі 1, с. 52-53]

Аграрні підприємства володіють унікальним поєднанням техніки, фінансів та експертних знань. Використання цих ресурсів (наприклад, допомога в розчищенні доріг взимку або ремонті місцевих комунікацій) дозволяє ефективніше вирішувати проблеми громади, ніж це зробили б окремі жителі.

У сільській місцевості бізнес і громада тісно переплетені. Якщо ігнорувати потреби пайовиків та мешканців сьогодні, завтра менеджер витратить весь час на «гасіння пожеж» – конфлікти за землю, страйки чи блокування техніки – замість посівної чи збору врожаю.

Оскільки агробізнес працює з природними ресурсами, менеджер несе моральну відповідальність за стан ґрунтів та якість життя майбутніх поколінь у регіоні присутності.

На фоні дефіциту кадрів у селі соціально відповідальний бренд роботодавця є критичним. Люди охочіше йдуть працювати туди, де дбають про умови праці, медицину та навчання дітей працівників.

Розвинена інфраструктура села безпосередньо впливає на бізнес: менша плинність кадрів, відсутність прогулів, лояльність орендодавців землі. Квітуха громада – це стабільний фундамент для довгострокової оренди та праці.

Попри очевидні переваги, агроменеджери стикаються з певними викликами (табл. 1):

Таблиця 1

**Перешкоди на шляху формування високого рівня соціальної відповідальності менеджерів ПП «Імені Калашника» Полтавського району [результати опитування]**

Перешкода	Зміст
Тиск на собівартість	Кошти, виділені на будівництво дитячого майданчика або ремонт школи, – це «довгі» інвестиції. Вони не приносять прибутку в поточному сезоні та можуть знизити конкурентоздатність продукції на ринку через зростання накладних витрат
Перекладання витрат на споживача	Збільшення соціального навантаження може призвести до здорожчання кінцевого продукту (зерна, молока, м'яса), що зрештою оплачує все суспільство
Брак специфічних компетенцій	Агроменеджер професійно розуміється на технологіях вирощування, але може не мати навичок соціального працівника чи урбаніста, щоб ефективно реформувати сільську громаду.
Конфлікт з інтересами власників	Головне завдання менеджменту – максимізація прибутку. Надмірна концентрація на соціальних проектах може викликати незадоволення інвесторів, якщо це йде врозріз із фінансовими показниками підприємства

Розробка механізму дослідження рівня соціальної відповідальності агроменеджера потребує комплексного підходу, оскільки діяльність в аграрному секторі має специфічний вплив на екологію та життєдіяльність сільських громад.

Механізм дослідження пропонуємо розділити на чотири ключові вектори, за якими оцінюється діяльність менеджера [сформовано на основі 2, с. 247-249]:

1. Внутрішньокорпоративний сектор – оцінюється те, як керівник дбає про свій найцінніший ресурс – персонал.

Пропонуємо оцінити:

- рівень оплати праці – співвідношення середньої зарплати на підприємстві до середньої по галузі в регіоні;
- охорону праці та безпеку – наявність сучасного спецодягу, засобів захисту при роботі з пестицидами, страхування працівників;
- інвестиції в людський капітал – оплата навчання, курси підвищення кваліфікації.

2. Екологічна відповідальність – для агроменеджера це критичний показник, адже земля – основний засіб виробництва.

Пропонуємо оцінити:

- дотримання сівозмін – чи не виснажує менеджер ґрунти технічними культурами (соняшник, ріпак) заради швидкого прибутку;
- використання систем точного землеробства для мінімізації внесення хімікатів;

- утилізація відходів – правильна переробка тари від ЗЗР та паливно-мастильних матеріалів.

3. Взаємодія з місцевою громадою – рівень залученості керівника у життя села, де орендуються паї.

Пропонуємо оцінити:

- підтримку інфраструктури (фінансування ремонтів доріг, освітлення вулиць тощо);

- прозорість розрахунків – своєчасність та чесність виплат за оренду паїв (грошима чи якісною натуроплатою);

- робочі місця для місцевих – пріоритетність найму мешканців громади, а не лише сезонників.

4. Ринкова та ділова відповідальність.

Пропонуємо оцінити:

- якість та безпека продукції – відсутність залишків нітратів/пестицидів у продукції;

- етику ведення бізнесу – прозорість сплати податків до місцевого бюджету.

Разом з тим, для сучасного агроменеджера соціальна відповідальність – це інструмент сталого розвитку, який перетворює громаду на надійного партнера бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект: Навчальний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/368511182\\_Sucasni\\_strategii\\_liderstva\\_mi\\_znarodnij\\_aspekt](https://www.researchgate.net/publication/368511182_Sucasni_strategii_liderstva_mi_znarodnij_aspekt) (дата звернення 25.03.2026 р.).

2. Говсеєв Д. Д. Методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 246 – 251. URL: <https://ujae.org.ua/en/methodological-approach-to-assessing-corporate-social-responsibility-in-the-context-of-business-innovation/> (дата звернення 25.03.2026 р.).

*Ковальова Д.М., Щербина Ю.В., здобувачі вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D3 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, зростання конкурентного тиску та поглиблення глобалізаційних процесів ефективне управління персоналом набуває вирішального значення для забезпечення успішного функціонування підприємства. Працівники більше не розглядаються виключно як виконавці виробничих завдань — вони виступають ключовим стратегічним ресурсом, що визначає інноваційний потенціал, рівень адаптивності, стабільність і конкурентоспроможність організації.

Важливою складовою системи управління є формування кадрової стратегії, яка забезпечує узгодження довгострокових цілей підприємства з можливостями, потребами та потенціалом його персоналу. Наявність чітко визначеної кадрової стратегії дозволяє здійснювати ефективне планування потреб у трудових ресурсах, формувати дієві механізми мотивації, організовувати безперервний професійний розвиток працівників, а також забезпечувати їх утримання в умовах конкурентного ринку праці. Крім того, вона сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Стратегічне управління людськими ресурсами виступає ключовою передумовою досягнення високих результатів діяльності, оскільки враховує вплив зовнішніх економічних факторів, ринкових тенденцій і внутрішніх організаційних можливостей. Воно органічно поєднується із загальною стратегією розвитку підприємства та спрямоване на реалізацію його довгострокових цілей [1].

Основою такого підходу є визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, а також забезпечення реалізації кадрової стратегії необхідними ресурсами. Інтеграція управління персоналом із бізнес-стратегією дозволяє посилити ефективність управлінських рішень і забезпечити досягнення стратегічних результатів.

Застосування стратегічного підходу до управління персоналом створює умови для формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, розвитку корпоративної культури, удосконалення внутрішніх процесів відповідно до вимог ринку та очікувань споживачів. Це забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни, підвищувати ефективність діяльності та отримувати стійкі конкурентні переваги, що в підсумку сприяє зміцненню його позицій на ринку та довгостроковому розвитку [2].

Система управління персоналом на підприємстві є комплексним механізмом, що визначає чіткі вимоги до діяльності як керівників, так і

працівників усіх функціональних підрозділів на основі сформованої системи ключових компетенцій. Вона орієнтована не лише на забезпечення виконання поточних виробничих завдань, а й на розвиток людського потенціалу як стратегічного ресурсу організації. Для управлінського персоналу першочерговим завданням виступає створення сприятливих умов для професійного зростання працівників, формування їхніх знань, умінь і навичок, розвиток ініціативності, відповідальності та здатності до самостійного прийняття рішень. Це, у свою чергу, забезпечує ефективну адаптацію персоналу до змін зовнішнього середовища та підвищує результативність діяльності кожного структурного підрозділу.

Суттєвий вплив система управління персоналом здійснює через сукупність управлінських методів, які застосовуються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей його організаційної культури та стратегічних пріоритетів розвитку. До таких методів належать адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти управління, кожен із яких має свої особливості впливу на персонал [3].

Застосування різних методів управління персоналом дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх умов, адаптувати управлінські підходи до конкретних ситуацій та досягати оптимального поєднання інтересів працівників і організації. Важливою умовою ефективності є їх комплексне використання, що забезпечує баланс між контролем і мотивацією, формальними вимогами та неформальними аспектами взаємодії.

Таким чином, система управління персоналом виступає важливим чинником досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи не лише організацію праці, а й розвиток кадрового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток організації в цілому.

### **Список використаних джерел:**

1. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
2. Помаз О.М. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Development Service Industry Management*, 2025. С. 142–146.
3. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. Т.2. С.79–84.

*Колісник А.С., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D3 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.*

## **КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Ефективна система комунікацій є однією з ключових основ корпоративного управління, адже саме вона забезпечує безперервний і якісний обмін інформацією між усіма учасниками організації. Від того, наскільки чітко, своєчасно та зрозуміло передається інформація, залежить рівень взаєморозуміння, довіри та координації дій між працівниками, керівництвом і зовнішніми партнерами. Комунікаційні процеси охоплюють як внутрішнє середовище підприємства — взаємодію між структурними підрозділами, командами та менеджментом, так і зовнішні зв'язки – співпрацю з клієнтами, постачальниками, інвесторами, державними інституціями та засобами масової інформації.

Важливою складовою дієвої комунікаційної системи є наявність зворотного зв'язку. Саме він дозволяє керівництву отримувати реальну інформацію про стан справ у підрозділах, виявляти проблемні моменти, оперативно реагувати на зміни та коригувати управлінські рішення. Для працівників зворотний зв'язок є інструментом розуміння власної ефективності, що підвищує мотивацію, залученість та відповідальність за результати роботи. Таким чином, формується більш гнучка та адаптивна система управління.

Розвинена комунікаційна взаємодія також сприяє формуванню єдиної корпоративної культури, де закріплюються спільні цінності, норми поведінки та стандарти співпраці. Завдяки цьому зміцнюється командна згуртованість, підвищується рівень довіри між співробітниками та створюється сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. У таких умовах працівники краще розуміють спільні цілі підприємства та активніше долучаються до їх досягнення [2].

У ширшому контексті комунікаційна система виступає системоутворювальним елементом корпоративного середовища, який визначає його стабільність та ефективність функціонування. Вона забезпечує узгодженість управлінських рішень, сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку організаційної культури та посиленню конкурентних переваг підприємства. У результаті якісно побудовані комунікації створюють основу для сталого розвитку організації та її успішної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, комунікаційна взаємодія є ключовим чинником формування ефективного корпоративного середовища, оскільки забезпечує узгодженість управлінських дій, підтримує корпоративну культуру та сприяє підвищенню мотивації персоналу. Розвинена система внутрішніх і зовнішніх комунікацій

створює умови для зміцнення іміджу підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей.

Таблиця 1

### Комунікаційна взаємодія як фактор формування ефективного корпоративного середовища [1; 3]

Аспект комунікаційної взаємодії	Зміст та характеристика	Роль у корпоративному середовищі	Результати ефективного реалізації
Внутрішні комунікації	Обмін інформацією між керівництвом і працівниками, між підрозділами.	Забезпечують узгодженість дій, довіру та розуміння цілей компанії.	Підвищення згуртованості колективу, зменшення конфліктів, зростання ефективності роботи.
Зовнішні комунікації	Взаємодія з партнерами, клієнтами, інвесторами, громадськістю.	Формують позитивний імідж і репутацію підприємства на ринку.	Підвищення лояльності споживачів і довіри бізнес-партнерів.
Корпоративна культура	Система цінностей, норм і поведінкових моделей, що підтримується через комунікацію.	Сприяє єдності цілей, формуванню корпоративної ідентичності.	Зміцнення внутрішньої мотивації персоналу, покращення психологічного клімату.
Цифрові комунікації	Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій: CRM, ERP, корпоративні месенджери.	Підвищують швидкість і прозорість інформаційних потоків.	Оптимізація управління, підвищення гнучкості компанії.
Зворотний зв'язок	Система оцінки й обговорення результатів діяльності працівників.	Дає можливість вчасно коригувати управлінські рішення та стратегії.	Підвищення мотивації, покращення якості управління персоналом.

#### Список використаних джерел:

1. Ковальчук С.В., Цурська Б.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 125–129.
2. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.
3. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146–149.

*Корнієнко О. В., Соловійова К. Є., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Наукові керівники: к.е.н., доцент Сазонова Т. О.  
к.е.н., доцент Овчарук О. М.*

## **ПОБУДОВА СИСТЕМНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРІВ**

В умовах динамічного розвитку сучасного суспільства та формування глобального інформаційного простору, ефективне управління інформаційними ресурсами стає базовою умовою функціонування будь-якої організації. Комунікативна політика підприємства в сучасних реаліях трансформується з допоміжного процесу у стратегічний інструмент управління, що визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до вимог мінливого макросередовища.

Роль комунікативної політики у забезпеченні результативності діяльності сучасного підприємства важко переоцінити, адже [1]:

- комунікативна політика інтегрує внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, створюючи умови для досягнення синергетичного ефекту. Це дозволяє підприємству діяти як єдиний злагоджений механізм, де кожен елемент структури спрямований на реалізацію загальної стратегії;

- у кризових умовах стає очевидним, що комунікативна складова є визначальною у формуванні техніко-технологічної структури та підвищенні стійкості промислових підприємств. Вона стає «першопричиною» ефективності діяльності, оскільки забезпечує прозорість та швидкість прийняття управлінських рішень;

- успішна реалізація товарів чи послуг сьогодні неможлива лише за рахунок якісних показників чи низької ціни. Визначальним фактором стає супровід продукту інформативними, оригінальними та привабливими зверненнями, які здатні переконати споживача у цінності пропозиції та сформувати довіру до бренду підприємства.

Для вітчизняних підприємств комунікативна політика виступає не просто каналом передачі даних, а системою управління смислами, що дозволяє:

- оптимізувати взаємодію з усіма стейкхолдерами (партнерами, інвесторами, персоналом);
- мінімізувати ризики, спричинені інформаційною невизначеністю;
- створювати сприятливий імідж, що конвертується у реальні економічні показники.

Ефективність комунікативної політики підприємства безпосередньо залежить від комунікативної компетентності менеджерів, які виступають головними ретрансляторами стратегічних смислів та архітекторами взаємодії. На користь даної тези свідчить наступне [сформовано на основі 2]:

- комунікативна політика визначає що і кому говорити, але саме компетентність менеджера визначає як це буде зроблено. Здатність керівника до

аргументації, переконання та активного слухання перетворює сухі директиви на дієві стимули для персоналу та партнерів;

- оскільки комунікаційна політика є визначальною у формуванні стійкості підприємства, менеджери повинні володіти навичками кризових комунікацій. Розвинена компетентність дозволяє мінімізувати інформаційні шуми та уникати викривлення даних, що є критичним для техніко-технологічної стабільності виробництва;

- синергія, до якої прагне підприємство, досягається через розвиток soft skills управлінців. Комунікаційно компетентний менеджер здатний створювати «інформативні та привабливі звернення», які не просто інформують персонал, партнерів, споживачів, а формують довгострокову лояльність, конвертуючи комунікацію в економічний результат.

З метою розвитку комунікаційної компетентності менеджерів та підвищення ефективності менеджменту підприємства загалом, ми пропонуємо першочергово провести дослідження рівня розвитку даної компетентності у цільової групи, визначити зони росту, а далі розробити індивідуальні плани розвитку. Тому для ТОВ Агрофірма «Зоря-Агро» Миргородського району ми розробили механізм дослідження комунікативної компетентності менеджерів.

Він охоплює дослідження трьох рівнів комунікативної компетентності:

1. Когнітивний рівень, що фактично являє собою теоретико-аналітичну базу. Мета – визначити глибину розуміння менеджером інформаційного поля агробізнесу. Інструментарій: тестування на знання внутрішньої комунікаційної політики та аналіз обізнаності щодо трендів агроринку.

Критерії оцінювання: знання специфіки ділової етики при роботі з контрагентами та держструктурами; здатність інтерпретувати макроекономічні дані (ціни на зерно, логістичні зміни) у контексті завдань свого відділу.

2. Поведінковий рівень. Мета – оцінити володіння інструментарієм комунікації «у полі» та на переговорах. Інструментарій: метод «360 градусів», спостереження під час нарад, аналіз ділової переписки.

Критерії оцінювання: ефективність укладання контрактів або переговорів з власниками паїв, тощо; здатність чітко представити план посівної чи звіт про врожайність перед вищим керівництвом, загальними зборами; якість представлення інтересів компанії у місцевих громадах.

3. Стратегічний рівень. Мета – виявити здатність менеджера трансформувати комунікаційну політику під впливом криз. Інструментарій: кейс-стаді та інтерв'ю за компетенціями.

Критерії оцінювання: швидкість та точність зміни тональності комунікації при настанні форс-мажору; здатність генерувати пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства; використання інформаційних ресурсів для посилення позицій агропідприємства на ринку.

Пропоновані етапи впровадження механізму наведемо за допомогою даних табл. 1.

**Пропоновані етапи впровадження механізму оцінки комунікативної компетентності менеджерів ТОВ Агрофірма «Зоря-Агро» Миргородського району [розроблено авторами]**

Етап	Зміст	Результат
I. Підготовчий	Розробка анкет та кейсів з урахуванням аграрної специфіки.	Пакет діагностичних інструментів.
II. Діагностичний	Проведення тестування, інтерв'ю та збір відгуків (360°).	Первинний масив даних.
III. Аналітичний	Порівняння результатів із профілем «ідеального менеджера».	Карта комунікаційних розривів.
IV. Корекційний	Формування рекомендацій щодо навчання (тренінги, коучинг).	План розвитку компетенцій.

Отже, комунікаційна політика забезпечує підприємство структурою та вектором руху, тоді як комунікаційна компетентність менеджерів надає цій структурі динаміки та життєздатності. Без професійної майстерності управлінців навіть найдосконаліша стратегія залишається лише формальним документом.

**Список використаних джерел:**

1. Ільченко Т., Помазан, Л. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-47> (дата звернення 25.03.2026 р.).

2. Мазник Л., Драган О., Турчина М. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-80> (дата звернення 25.03.2026 р.).

*Кохан В.О., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D3 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.*

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА СОЦІАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ОПІШНЯНСЬКОЇ ГРОМАДИ**

Ефективність функціонування Опішнянської селищної ради як управлінської системи детермінована чітким розподілом повноважень між її структурними сегментами. Аналіз представленої структури апарату свідчить про домінування лінійно-функціональних зв'язків, що дозволяє забезпечувати єдиноначальність у прийнятті стратегічних рішень та глибоку спеціалізацію на рівні виконавців.

Кадрова підсистема Опішнянської селищної ради є ключовим інструментом реалізації управлінських рішень. На відміну від комерційного сектору, менеджмент персоналу в органі місцевого самоврядування жорстко регламентований законодавством про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

Аналіз штатного розпису на 2024 рік підтверджує раціональний підхід до формування апарату: з 49,75 штатних одиниць основний масив (41 особа) – це посадові особи, які мають відповідний кваліфікаційний рівень та стаж роботи. Система мотивації в установі базується на поєднанні матеріальних стимулів (надбавки за ранг, вислугу років, преміювання за результатами кварталу) та нематеріальних чинників, таких як можливість професійного розвитку та участь у грантових проєктах [3].

*Таблиця 1*

### **Система мотивації та професійного розвитку персоналу [2]**

<b>Вид стимулювання</b>	<b>Конкретні заходи та чинники</b>
Матеріальні стимули	Надбавки за ранг, вислугу років, квартальне преміювання
Нематеріальні чинники	Можливість професійного розвитку, участь у грантових проєктах
Обов'язкове навчання	Накопичення кредитів підвищення кваліфікації у спеццентрах

Особливого значення набуває діяльність Соціально-гуманітарного відділу, який координує роботу найбільшої мережі установ (310,97 од.). Управління цим сегментом вимагає від менеджменту ради високої операційної ефективності, особливо у питаннях забезпечення інклюзивності освіти та підтримки вразливих верств населення.

Важливим досягненням кадрової політики є створення стабільного ядра фахівців у Відділі «ЦНАП». Завдяки високій кваліфікації 7 штатних одиниць цього підрозділу, громада забезпечує виконання стандартів якості надання послуг. Окрім суто адміністративних функцій, персонал ради активно залучається до реалізації соціальних програм, таких як:

Програма соціального захисту населення: передбачає компенсаційні виплати, пільговий проїзд та підтримку осіб з інвалідністю.

Робота з ветеранами: введення до штату окремої посади спеціаліста з питань ветеранів свідчить про адаптацію кадрової структури до актуальних потреб суспільства.

Управлінський цикл у кадровій підсистемі замикається на постійному моніторингу ефективності роботи. Використання сучасних засобів зв'язку та елементів дистанційної роботи (у разі потреби) дозволяє апарату ради залишатися функціональним навіть в умовах кризових ситуацій. Таким чином, кадрова стратегія Опішнянської громади спрямована на професіоналізацію публічної служби та формування сервісно-орієнтованої моделі управління.

Стратегічне управління персоналом в Опішнянській селищній раді розглядається як багатогранний та безперервний процес, інтегрований у загальну місію та стратегію розвитку територіальної громади. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища людина виступає не просто виконавцем функцій, а головним джерелом доходу, інновацій та стабільності установи. Успішна робота ради як органу, що надає публічні послуги, можлива лише за наявності високопрофесійного штату, оскільки цінність організації безпосередньо визначається компетенціями та ставленням до праці її людей.

Ефективне управління кадровим потенціалом та формування соціальної стратегії Опішнянської громади є ключовими чинниками її сталого розвитку в сучасних умовах. Результати дослідження свідчать, що раціональне використання трудових ресурсів, підвищення рівня професійної компетентності працівників, а також створення сприятливого соціального середовища сприяють зростанню конкурентоспроможності громади та покращенню якості життя населення [1].

Таким чином, поєднання ефективного кадрового менеджменту та продуманої соціальної політики створює передумови для підвищення інституційної спроможності Опішнянської громади, зміцнення її соціально-економічного потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку. Перспективами подальших досліджень є розробка практичних механізмів удосконалення кадрової політики та впровадження інноваційних інструментів управління соціальним розвитком на рівні територіальних громад.

#### **Список використаних джерел:**

1. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79.

2. Опішнянська ТГ. URL: <https://opishnya-gromada.gov.ua/> (дата звернення 01.04. 2026).

3. Опішнянська територіальна громада. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4440> (дата звернення 01.04. 2026).

*Литвиненко Д.Р., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Собчшин В. М.*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, кліматичних змін, воєнних ризиків та трансформації аграрних ринків особливого значення набуває ефективне стратегічне управління аграрними підприємствами. Одним із ключових інструментів підвищення результативності управління є цільовий підхід, який забезпечує узгодженість стратегічних орієнтирів і практичних дій підприємства.

Очевидно, що цільовий підхід передбачає формування чіткої ієрархії цілей підприємства – від стратегічних до операційних – із визначенням критеріїв їх досягнення. У системі стратегічного управління аграрним підприємством це дозволяє [1; 2]:

- 1) забезпечити довгострокову орієнтацію розвитку;
- 2) підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу (земельних, трудових, фінансових);
- 3) адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища;
- 4) мінімізувати виробничі та ринкові ризики.

Особливістю аграрного сектору є залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва та високий рівень невизначеності, що обумовлює необхідність гнучкого стратегічного планування. У цьому контексті цільовий підхід реалізується через систему взаємопов'язаних управлінських процесів, що забезпечують досягнення стратегічних орієнтирів аграрного підприємства [3-5]:

– формування стратегічних цілей передбачає визначення довгострокових пріоритетів розвитку з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства та умов зовнішнього середовища. Зокрема, йдеться про підвищення урожайності шляхом впровадження інноваційних агротехнологій, диверсифікацію виробництва (розширення асортименту культур або видів діяльності), а також освоєння нових ринків збуту, включаючи експортні напрями;

– декомпозиція цілей у конкретні завдання та показники полягає у трансформації стратегічних орієнтирів у систему вимірюваних індикаторів на тактичному й операційному рівнях управління, що дозволяє чітко визначити відповідальних осіб, строки виконання та кількісні параметри результативності (наприклад, рівень урожайності з гектара, собівартість продукції, рентабельність виробництва, обсяги реалізації);

– моніторинг і контроль виконання цільових орієнтирів включає регулярне відстеження фактичних результатів діяльності підприємства та їх порівняння з плановими значеннями. Для цього застосовуються системи управлінського обліку, внутрішньої звітності та аналітичні інструменти, що дає

змогу своєчасно виявляти відхилення та оцінювати ефективність реалізації стратегії;

– коригування стратегії залежно від результатів та зовнішніх факторів передбачає адаптацію стратегічних планів до змін ринкової кон'юнктури, кліматичних умов, державної аграрної політики та інших ризиків. Це забезпечує гнучкість управління та підвищує здатність підприємства оперативно реагувати на виклики, зберігаючи конкурентоспроможність і стійкість розвитку.

Важливим елементом є інтеграція сучасних управлінських інструментів, зокрема бюджетування, стратегічного аналізу (SWOT, PEST-аналіз), а також цифрових технологій для підвищення точності прийняття управлінських рішень.

Реалізація цільового підходу в системі стратегічного управління аграрним підприємством сприяє підвищенню ефективності його функціонування, забезпечує узгодженість управлінських рішень та стійкість розвитку в умовах невизначеності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення методичного забезпечення оцінки досягнення стратегічних цілей з урахуванням галузевої специфіки.

#### Список використаних джерел:

1. Баган Н.В., Богданова В.С., Гунько А.Є., Старенький О.Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Her.ald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 346 (5). С. 362-368. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>

2. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05)

3. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1>

4. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52), 162–172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4214/>

5. Ходаківська О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 9–14. <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/22>.

*Пилипенко І. С., Непочатова К. С., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: д.е.н., професор Зось-Кіор М. В.*

## **УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ТА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення екологічних викликів особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств на основі інтеграції екологоорієнтованого підходу та сучасних технологій. Аграрний сектор, будучи стратегічно важливим для забезпечення продовольчої безпеки, одночасно здійснює значний вплив на навколишнє середовище, що обумовлює необхідність переходу до моделей господарювання, які відповідають цілям сталого розвитку.

Ефективність аграрного підприємства доцільно розглядати як комплексну категорію, що охоплює економічні, екологічні та соціальні результати діяльності. У цьому контексті екологоорієнтоване управління передбачає оптимізацію використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, впровадження ресурсозберігаючих технологій та дотримання принципів екологічної відповідальності [1; 3]. Такий підхід дозволяє не лише зменшити екологічні ризики, але й підвищити довгострокову економічну результативність підприємства.

Важливу роль у підвищенні ефективності аграрного виробництва відіграє впровадження сучасних технологій. Йдеться про використання цифрових рішень, систем точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, геоінформаційних систем, а також інновацій у сфері агротехнологій. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат ресурсів, покращенню якості продукції та забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Інтеграція екологоорієнтованого підходу та сучасних технологій створює передумови для формування ефективної системи управління аграрним підприємством. Зокрема, використання технологій точного землеробства дозволяє оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин, зменшуючи екологічне навантаження на ґрунти та водні ресурси [4]. Водночас цифрові платформи забезпечують моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу, що підвищує якість управлінських рішень.

Реалізація цілей сталого розвитку вимагає від аграрних підприємств дотримання балансу між економічною вигодою, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. У цьому контексті важливим є впровадження систем екологічного менеджменту, сертифікації продукції, розвитку корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення сталого використання земельних ресурсів. Досягнення таких цілей можливе лише за умови системного підходу до управління ефективністю підприємства.

Крім того, важливою складовою є розвиток людського капіталу, підвищення рівня екологічної свідомості працівників та їх залучення до процесів впровадження інновацій [2]. Формування відповідної організаційної культури сприяє підвищенню рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує його стійкий розвиток.

Отже, управління ефективністю аграрного підприємства на засадах екологоорієнтованого підходу та сучасних технологій є ключовим напрямом забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Поєднання інноваційних рішень, екологічної відповідальності та ефективного використання ресурсів створює основу для довгострокового економічного зростання та гармонійної взаємодії з довкіллям.

### Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 4. С. 82-86. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-rezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/>

2. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 9-14.

3. Levchenko A., Hnatenko I., Popovychenko H. Economic principles of overcoming socio-economic inequality as a priority for sustainable development of society. *Actual Problems in Economics*. 2026. №1(295). P. 133-138.

4. Zos-Kior M., Ilyin V., Kyryliuk I., Solod O. Digitalization in realization of ecological and economic principles of managing sustainable development of agrarian enterprise. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2020. P. 29–36.

*Потапенко В.М., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: д.е.н., професор Воронько-Невіднича Т.В.*

## **ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Професійний імідж сучасного керівника виступає одним із ключових чинників його ефективності та конкурентоспроможності в сучасному діловому середовищі. Зовнішній вигляд і загальний стиль поведінки керівника виконують не лише естетичну функцію, а й слугують важливим соціальним сигналом для оточення, що відображає рівень професійності, організованості, лідерські компетенції та комунікативні навички.

У сфері управління значення професійного іміджу керівника особливо зростає, оскільки саме перше враження, сформоване у процесі взаємодії, виступає ключовим чинником довіри з боку підлеглих, партнерів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Довіра в цьому контексті є базовим елементом соціального капіталу суб'єкта господарювання, що безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень, рівень співпраці та готовність співробітників брати участь у реалізації стратегічних ініціатив.

Керівник, який усвідомлено дбає про свій зовнішній вигляд, відповідність дрес-коду та загальний стиль поведінки, демонструє не лише особисту дисципліну та професіоналізм, але й повагу до корпоративних норм і цінностей організації. Така поведінка створює позитивний соціальний сигнал, який підсилює авторитет керівника, формує його легітимність у структурі управління та сприяє соціальному впливу на колектив.

Крім того, адекватний імідж керівника відіграє роль у формуванні організаційної культури: він задає стандарти взаємодії, комунікації та етичної поведінки, які сприймаються співробітниками як модель для наслідування. У підсумку, професійний імідж керівника стає не лише інструментом особистого позиціонування, а й стратегічним ресурсом для підвищення ефективності функціонування організації в цілому.

Серед ключових складових позитивного професійного іміджу виокремлюють [1; 2; 5]:

зовнішній вигляд – охайність, відповідність діловому контексту, дотримання дрес-коду;

комунікаційну культуру – манеру мовлення, активне слухання, невербальні сигнали;

етичність ділових відносин – відповідальність, пунктуальність, тактовність у взаємодії;

цифрову присутність – онлайн-репутацію, поведінку у соціальних мережах та публічну активність.

Сучасні тенденції формування іміджу керівника демонструють зміщення акценту від традиційного ділового костюма та жорстких стандартів поведінки до

індивідуальності, відкритості та доступності. Успішні управлінці підкреслюють, що імідж включає не лише зовнішню презентацію, а й трансляцію цінностей, таких як чесність, креативність, здатність мотивувати та вести команду до досягнення стратегічних цілей [3; 4; 6].

Таким чином, професійний імідж керівника слід розглядати як стратегічний ресурс, що визначає не лише особисту ефективність керівника, а й результативність організації в цілому, впливаючи на її конкурентні позиції, корпоративну культуру та здатність до сталого розвитку. Крім того, він формує довіру та лояльність співробітників, партнерів і клієнтів, сприяє ефективній комунікації всередині організації та поза нею, а також є фактором підвищення репутаційного капіталу та привабливості компанії для інвестицій і стратегічних альянсів. Професійний імідж, інтегрований із цінностями та поведінковими стандартами керівника, стає невід’ємним інструментом стратегічного управління та розвитку організації в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

### Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб’єктів аграрного сектору. Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/399646375\\_MINISTERSTVO\\_OSVITI\\_I\\_NAUKI\\_UKRAINI\\_POLTAVSKIJ\\_DERZAVNIJ\\_AGRARNIJ\\_UNIVERSITET\\_IN\\_NOVACIJNI\\_STIMULI\\_STALOGO\\_ROZVITKU\\_KADROVOGO\\_LIDERSKOG\\_O\\_TA\\_IMIDZEVOGO\\_POTENCIALIV\\_U\\_SISTEMI\\_STRATEGICNOGO\\_UPRAVLINNA\\_SUB](https://www.researchgate.net/publication/399646375_MINISTERSTVO_OSVITI_I_NAUKI_UKRAINI_POLTAVSKIJ_DERZAVNIJ_AGRARNIJ_UNIVERSITET_IN_NOVACIJNI_STIMULI_STALOGO_ROZVITKU_KADROVOGO_LIDERSKOG_O_TA_IMIDZEVOGO_POTENCIALIV_U_SISTEMI_STRATEGICNOGO_UPRAVLINNA_SUB). DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>
2. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 24. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274821>.
3. Воронько-Невіднича Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж менеджера: навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2024. 200 с.
4. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Шевченко Т.О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №. 27. С. 57–60. URL : <https://ev.fmm.kpi.ua/issue/view/16437>
5. Ковальчук В. І. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток закладу освіти. Alfred Nobel university journal of pedagogy and psychology. 2023. № 2 (26). С. 198–205. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2023/2/21.pdf>.
6. Овсієнко А. Зовнішній вигляд як запорука позитивного іміджу ділової людини. Соціум. Документ. Комунікація : зб. наук. ст. ДВНЗ «Переяслав-Хмельн. ДПУ ім. Г. Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 7. С. 160-172.

*Скринник (Пархоменко) В.С., Ткачук В.С., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., ст. викладач Радіонова Я.В.*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища, глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Людський капітал виступає не лише одним із ресурсів організації, а й основним джерелом інновацій, конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності.

Ефективне управління людськими ресурсами передбачає формування та реалізацію цілісної системи заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Особливого значення набувають такі аспекти, як розвиток компетенцій працівників, формування креативного мислення, адаптація до змін та забезпечення високого рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства [1, с. 316].

Під впливом глобальних викликів, зокрема цифровізації, розвитку інформаційних технологій – формуються нові підходи до організації праці, мотивації праці персоналу, розвитку та утримання працівників. Сучасні HR-практики орієнтуються на створення гнучкого, адаптивного та інноваційного середовища, яке сприяє розкриттю потенціалу працівників і забезпечує їх залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів управління персоналом, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінності та добробут працівників, а також застосування аналітичних підходів до прийняття управлінських рішень. Крім того, зростає роль безперервного навчання, розвитку креативності та формування нових компетенцій, що відповідають вимогам сучасного ринку праці [2, с.15].

Отож, проаналізувавши сучасні тенденції управління людськими ресурсами за допомогою табл. 1 було визначено, що необхідною умовою для формування ефективної HR-стратегії підприємства є їх застосування в управлінні підприємством. Визначено, що систематизація ключових трендів управління людськими ресурсами свідчить про суттєву трансформацію ролі HR у сучасних організаціях. Представлені у таблиці напрями демонструють перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом, що орієнтоване на підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Аналіз трендів підтверджує, що цифровізація HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості, розвиток корпоративної культури, управління талантами та безперервне навчання формують нову модель взаємодії між працівником і організацією. Особлива увага приділяється добробуту персоналу,

розвитку креативності та інноваційного потенціалу, що сприяє підвищенню залученості працівників і формуванню конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1

**Ключові тренди управління людськими ресурсами в сучасних умовах [3]**

Ключові тренди	Характеристика	Очікуваний ефект в процесі використання
Цифровізація HR-процесів.	Використання HRM-систем, штучного інтелекту, автоматизації рекрутингу та аналітики персоналу.	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.
Гнучкі форми зайнятості.	Поширення віддаленої роботи, гібридних моделей та проєктної зайнятості змінює традиційні підходи до організації праці.	Конкурентна перевага серед роботодавців
Управління талантами.	Організації зосереджуються на виявленні, розвитку та утриманні талановитих працівників.	Формуванню кадрового резерву та розвитку лідерства.
Безперервне навчання.	Швидкі зміни вимагають постійного оновлення знань і навичок	Впровадження корпоративних освітніх платформ для навчання.
Добробут працівників.	Зростає увага до фізичного, психологічного та емоційного стану працівників.	Впровадження програм підтримки ментального здоров'я персоналу.
Розвиток корпоративної культури.	Корпоративна культура стає важливим фактором утримання персоналу та підвищення його залученості.	Довіра, відкритість і соціальна відповідальність підприємства.
HR-фахівець як стратегічний партнер бізнесу.	HR-фахівець забезпечує не лише підбір персоналу, але й сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційного потенціалу працівників	Підвищення продуктивності праці персоналу.
Орієнтація на креативність та інновації.	Стимулювання генерації нових ідей, розвиток креативного мислення.	Участь працівників у вдосконаленні бізнес-процесів.

Отже, як бачимо сучасні HR-тренди спрямовані на підвищення ролі людини як ключового ресурсу підприємства. Їх впровадження дозволяє організаціям бути більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними в умовах невизначеності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024 № (3-4). С. 316–317.
2. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024 № 2 (49). С. 15–22.
3. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 3–9.

*Сухацький Б.М., Ярошенко А.В., здобувачі вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Олійник А.С.*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Стратегічний розвиток аграрного підприємства є ключовою умовою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В основі ефективного стратегічного управління лежить чітке визначення місії, бачення та цілей діяльності, які враховують специфіку аграрного виробництва, зокрема сезонність робіт, залежність від природно-кліматичних умов і коливання ринкової кон'юнктури. Важливим напрямом розвитку є раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства – земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів – із метою підвищення продуктивності, якості продукції та ефективності господарювання.

Суттєву роль у стратегічному розвитку відіграє впровадження інноваційних технологій, цифровізація виробничих процесів, застосування елементів точного землеробства та автоматизації, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити результативність діяльності. Не менш важливим є напрям диверсифікації, який передбачає розширення асортименту продукції, розвиток переробки сільськогосподарської сировини та освоєння нових ринків збуту, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню стійкості підприємства [3].

Ефективна маркетингова стратегія, орієнтована на потреби споживачів, розвиток бренду та налагодження стабільних каналів реалізації продукції, також виступає важливим елементом стратегічного розвитку. При цьому значна увага повинна приділятися управлінню ризиками, оскільки аграрна діяльність залежить від багатьох зовнішніх факторів, зокрема природних, економічних і політичних. Водночас дотримання принципів соціальної відповідальності та екологічної сталості, раціональне використання природних ресурсів і впровадження екологічно безпечних технологій сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку суспільства [2].

Важливим чинником успішної реалізації стратегії є розвиток кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації працівників і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Загалом стратегічний розвиток аграрного підприємства має ґрунтуватися на принципах гнучкості та адаптивності, що дозволяє своєчасно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати стабільне і ефективне функціонування у довгостроковій перспективі.

Повномасштабна війна, що триває на території України, суттєво вплинула на трансформацію як короткострокових, так і довгострокових орієнтирів розвитку аграрних підприємств. У нових реаліях господарювання суб'єкти

аграрного сектору змушені переглядати власні стратегії з урахуванням комплексу викликів, серед яких порушення логістичних ланцюгів, часткова або повна втрата виробничих активів, зростання витрат на безпеку, дефіцит трудових ресурсів, а також посилення залежності від зовнішньої фінансової та гуманітарної підтримки. За таких умов стратегічні пріоритети зміщуються у напрямі забезпечення фізичної та економічної стійкості підприємств, збереження ключових виробничих потужностей, пошуку безпечних і стабільних ринків збуту, а також розвитку локальних і більш надійних ланцюгів постачання.

Особливої актуальності набувають адаптаційні стратегії, спрямовані на функціонування в умовах невизначеності, диверсифікацію ризиків і активне залучення до програм міжнародної підтримки та відновлення. Частина аграрних підприємств змінює орієнтацію на внутрішній ринок, посилюючи взаємодію з місцевими громадами, розвиваючи партнерство та підтримуючи продовольчу безпеку регіонів. Інші ж намагаються зберегти експортний потенціал шляхом пошуку альтернативних логістичних маршрутів, зокрема через прикордонні території та співпрацю з сусідніми країнами [1].

В умовах воєнного часу особливого значення набувають стратегії мінімізації втрат, створення резервних виробничих і ресурсних потужностей, впровадження цифрових технологій для управління процесами, а також забезпечення захисту аграрних активів. У сукупності ці заходи формують нову модель стратегічного розвитку аграрних підприємств, орієнтовану на стійкість, гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Міньковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. №23. С. 37-41.
2. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. (2020). Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*, № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8063>.
3. Солоп А. Аграрний сектор України: сучасні виклики та можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. Випуск 20, 2024. С. 147-158.

### СЕКЦІЯ 3. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ МАРКЕТИНГ

*Березенець М. А., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
спеціальність 075 Маркетинг*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри Майборода О.В.*

## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ПЛОДООВОЧЕВОЮ ПРОДУКЦІЄЮ

Актуальність дослідження маркетингової політики підприємств оптової торгівлі плодоовочевою продукцією зумовлена низкою факторів, що визначають специфіку їх функціонування в сучасних умовах господарювання. По-перше, галузь характеризується високим ступенем залежності від природно-кліматичних умов, що обумовлює сезонність постачання, значні коливання цін та підвищені ризики втрат через швидкопсувний характер товару. По-друге, посилення конкуренції з боку великих роздрібних мереж, які дедалі частіше відмовляються від послуг посередників, змушує оптові підприємства шукати нові способи створення доданої вартості та утримання клієнтів. По-третє, зростання вимог споживачів до якості, свіжості та безпечності продукції, а також популяризація здорового харчування створюють як нові можливості для розвитку, так і додаткові виклики для маркетингового управління [7].

Маркетингова діяльність у сфері оптової торгівлі має суттєві відмінності від маркетингу виробничих підприємств або роздрібною торгівлі. Вона зосереджена на взаємодії з професійними покупцями (B2B-сегмент), що вимагає розвитку партнерських відносин, індивідуального підходу до кожного клієнта, гнучкості в ціноутворенні та високого рівня сервісу. При цьому специфіка товару — плодоовочева продукція з обмеженим терміном зберігання — накладає додаткові обмеження на формування асортименту, управління запасами та організацію логістичних процесів [6].

Природно-кліматичні умови є ключовим зовнішнім фактором, що визначає сезонність постачання, коливання цін, якість продукції та ризики втрат. Підприємство змушене постійно адаптувати асортимент, управляти запасами та цінову політику відповідно до врожайності та погодних умов, що підвищує ступінь невизначеності [2, с. 89-96].

Для зниження залежності від сезонних коливань підприємство формує збалансований асортимент, поєднуючи вітчизняну сезонну продукцію (до 70%) з імпортними товарами та продукцією тривалого зберігання. Широта та глибина асортименту дозволяють задовольнити потреби різних сегментів клієнтів, але водночас потребують ефективного управління життєвим циклом швидкопсувних товарів [6].

Цінова політика підприємства оптової торгівлі плодоовочевою продукцією є динамічною та має враховувати сезонність, кон'юнктуру ринку, собівартість логістики та обсяги закупівель клієнтів. Використання знижок за обсяг та контрактних цін для великих мереж дозволяє підвищувати

конкурентоспроможність, однак підприємство стикається з ризиками демпінгу та високою чутливістю клієнтів до цін [1, с. 83].

Ефективна збутова політика базується на розвиненій логістиці, наявності охолоджуваних складів та наданні додаткових послуг (сортування, фасування, калібрування). Це дозволяє створювати додану вартість, зменшувати втрати при зберіганні на 15-20% та забезпечувати стабільність поставок, що є ключовою конкурентною перевагою [3, с. 45-51].

Основним інструментом комунікації є особисті продажі, що дозволяють оперативно узгоджувати умови поставок та асортимент. Підтримка репутації надійного партнера, участь у галузевих виставках та розвиток онлайн-каналів (CRM-системи, B2B-платформи) є критичними для залучення нових клієнтів та утримання існуючих [4, с. 140-145; 6, с. 74-81].

Для підвищення ефективності маркетингу підприємству необхідно розвивати цифрові канали збуту, впроваджувати інноваційні технології зберігання (СА-сховища), автоматизувувати складські процеси та посилювати комунікаційну стратегію з акцентом на екологічність та якість продукції. Це дозволить зміцнити позиції на ринку та нівелювати вплив негативних факторів.

Маркетингова політика підприємства оптової торгівлі плодоовочевою продукцією має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгострокові партнерські відносини. Успішність її реалізації залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати високий рівень сервісу для своїх клієнтів.

### Список використаних джерел

1. Разумова Г., Оскома О., Гаража В. Маркетингове ціноутворення на кондитерському ринку України. *Вісник СНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. №37. С. 83.
2. Шиковець С., Квіта Г., Бебко С. Маркетингове ціноутворення на ринку молочної продукції України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3(40). С. 89-96.
3. Панченко М. О. Формування маркетингової цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. №3, С. 45-51.
4. Могилевська О., Слободяник А., Данилевська-Жугунісова О. Ключові аспекти ціноутворення як елемент маркетингової політики підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 140-145.
5. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. С. 74-81.
6. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2021. № 10. С. 52--56.
7. Багорка, М. О., & Устік, Т. В. (2023). Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (5).

*Захарченко С.О., здобувачка вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Даниленко В.І.*

## **КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Контент-маркетинг у сфері вищої освіти поступово переходить із допоміжного інструменту в основу комунікації з абітурієнтами. Потенційний студент рідко починає знайомство з університетом через офіційні документи чи рейтинги. Перший контакт відбувається через коротке відео, сторіс або рекомендацію в соціальних мережах. Саме контент формує первинне уявлення про університет, задає тон сприйняття та впливає на подальше рішення.

Університети опиняються в середовищі, де увага аудиторії розподіляється між десятками інформаційних джерел. У цих умовах виграє не той, хто більше говорить про себе, а той, хто краще розуміє, що саме і як потрібно показати.

Контент-маркетинг розглядається як системна діяльність зі створення та поширення релевантного контенту з метою залучення та утримання цільової аудиторії. У сфері освіти він виконує не лише інформативну функцію, а й формує довіру, знижує невизначеність і допомагає абітурієнту у складному процесі вибору [1].

Особливість контенту закладу вищої освіти полягає в поєднанні трьох рівнів впливу:

- когнітивного (надання інформації);
- емоційного (створення образу та атмосфери);
- поведінкового (стимулювання до дії).

Контент не існує окремо від платформи. Кожен канал має свої правила: короткі відео в ТікТок працюють через емоцію та швидкість, Instagram - через візуальну естетику та сторітелінг, сайт - через структуровану інформацію[2].

У сучасних умовах ефективність контент-маркетингу визначається не кількістю публікацій, а здатністю утримувати увагу та формувати інтерес.

Дослідження базується на результатах проходження практики у відділі маркетингу Полтавського державного аграрного університету, де студентка виконувала функції контентмейкера. Практична діяльність включала:

- участь у створенні контенту для соціальних мереж;
- аналіз існуючих публікацій;
- розробку ідей для відео та постів;
- участь у зйомках та підготовці матеріалів;
- оцінку реакції аудиторії.

Використовувалися методи спостереження, контент-аналізу, порівняння та інтерпретації показників ефективності.

Контентмейкер у відділі маркетингу виконує функцію зв'язку між університетом й аудиторією. Його завдання полягає не лише у створенні матеріалів, а й у перекладі складної інформації на зрозумілу мову.

У процесі практики було встановлено, що ефективний контентмейкер має поєднувати кілька ролей:

- аналітик (розуміння аудиторії);
- сценарист (формування ідеї);
- продюсер (організація процесу створення);
- комунікатор (передача змісту через прості образи).

У процесі роботи було виділено три основні типи контенту[3]:

1) Інформаційний контент - повідомлення про вступ, спеціальності, дедлайни. Його цінність полягає у точності, але він має обмежену здатність привертати увагу.

2) Іміджевий контент - історії студентів, атмосфера навчання, досягнення. Формує емоційний зв'язок і довіру.

3) Залучаючий контент - відео, інтерактив, трендові формати. Найбільш ефективний для залучення нової аудиторії.

Аналіз показав, що короткі відео забезпечують найбільше охоплення, але не завжди конвертуються в глибший інтерес. Натомість поєднання відео з інформаційним контентом дає кращий результат.

*Таблиця 1*

#### **Типологія контенту та його вплив**

Тип контенту	Характеристика	Результат
Інформаційний	Чіткі факти, правила, оголошення	Низьке залучення, висока корисність
Іміджевий	Атмосфера, історії, досягнення	Середнє залучення, формування довіри
Розважальний	Тренди, гумор, легкий формат	Високе охоплення, низька глибина
Освітній	Пояснення, поради, інсайти	Стабільна взаємодія, формування експертності

Найкращий результат дає поєднання кількох типів у межах єдиної комунікації. Наприклад, відео, яке спочатку привертає увагу, а потім переводить користувача до більш детальної інформації.

Створення контенту в університеті має низку обмежень:

- необхідність дотримання офіційного стилю;
- обмежений доступ до ресурсів;
- залежність від внутрішніх процесів.

Це ускладнює оперативність і гнучкість. Водночас практика показала, що найбільш ефективним є контент, який виглядає природно і не перевантажений формальністю.

Аналіз реакції аудиторії дозволив визначити кілька закономірностей[4]:

- увага концентрується на перших секундах відео;
- емоційний контент викликає більше взаємодій;
- надлишок інформації знижує інтерес;
- автентичність важливіша за якість зйомки.

Аудиторія краще реагує на контент, у якому присутні реальні студенти, а не формальні повідомлення.

Контент-маркетинг університету знаходиться у фазі переходу від інформаційної моделі до моделі залучення. Ефективність контенту визначається не окремими публікаціями, а узгодженістю всієї комунікації. Якщо контент не формує цілісного образу, аудиторія не може сформувати чітке уявлення про університет.

Практика показала, що навіть прості рішення (регулярність, зрозуміла подача, емоційність) можуть суттєво підвищити ефективність.

Таким чином, контент-маркетинг університету виконує функцію не лише інформування, а й формування довіри та емоційного зв'язку. Практичний досвід показує, що його ефективність залежить від розуміння аудиторії, системності та здатності адаптуватися до змін.

Робота контентмейкера є ключовим елементом цієї системи, оскільки саме через контент формується сприйняття університету. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого розвитку контент-маркетингу як стратегічного напрямку діяльності університету.

#### **Список використаних джерел:**

1. Виноградова О.В., Ігнатенко О.В., Совершенна І.О., Снітко А.С. Контент-маркетинг. Навчальний посібник. Київ: ДУІКТ, 2024. 119 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_2362\\_79023663.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_2362_79023663.pdf)

2. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_64\\_74.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_64_74.pdf)

3. Ілляшенко Н. С., Савченко О.С. Seo-оптимізація як сучасний інструмент Інтернет маркетингу. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_3\\_63\\_74.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_3_63_74.pdf)

4. Лебеденко М. С., Лученко І. В. Веб-ресурс як ефективний інструмент маркетингових комунікацій. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2011\\_2\\_1/178-182.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_1/178-182.pdf)

*Кедей А. С., здобувачка вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Боровик Т.В.*

## **ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Логістична діяльність підприємств в Україні в сучасних умовах набуває критично важливого значення, оскільки забезпечує безперервність матеріальних потоків, ефективність постачання та конкурентоспроможність бізнесу. В умовах воєнного стану, порушення транспортної інфраструктури та загальноекономічної нестабільності логістика трансформується з допоміжної функції у стратегічний інструмент управління підприємством. Основною тенденцією є формування гнучких логістичних систем, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2].

Однією з ключових проблем є порушення традиційних ланцюгів постачання. У 2022-2024 роках значна частина підприємств була змушена змінювати маршрути транспортування, що пов'язано з обмеженням доступу до окремих транспортних коридорів та переорієнтацією на європейські ринки. Це призвело до збільшення тривалості доставки на 20-40% та ускладнення логістичних операцій [5].

Суттєвим викликом є також зростання логістичних витрат. Витрати на транспортування, зберігання та обробку вантажів зросли в середньому на 30–50%, що змушує підприємства активно впроваджувати заходи з оптимізації. Зокрема, використовуються підходи до консолідації вантажів, мультимодальні перевезення, а також автоматизація логістичних процесів. Це дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність управління потоками [1].

Важливим напрямом розвитку є цифровізація логістики. Українські підприємства активно впроваджують сучасні інформаційні системи, зокрема WMS і TMS, а також використовують аналітичні інструменти для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів. За оцінками, близько 40% підприємств уже застосовують цифрові рішення у логістичній діяльності, що позитивно впливає на швидкість і якість обслуговування [5].

Значні зміни відбуваються і в управлінні запасами. В умовах невизначеності підприємства переходять до більш гнучких моделей, поєднуючи принципи Just-in-Time із формуванням страхових запасів. Це дозволяє зменшити витрати на зберігання та водночас підвищити надійність постачання [2].

Серед актуальних проблем логістичної діяльності варто виділити дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість інфраструктури та нестачу інвестицій. У цих умовах поширюється практика передачі логістичних функцій на аутсорсинг та співпраці з 3PL-операторами, що дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління ланцюгами постачання [1].

Перспективи розвитку логістики в Україні пов'язані з інтеграцією до європейського економічного простору, розвитком транспортних коридорів та модернізацією інфраструктури. Очікується зростання ролі мультимодальних перевезень, розвиток логістичних хабів і впровадження екологічно орієнтованих рішень у транспорті. Подальша цифровізація стане ключовим фактором підвищення ефективності логістичних систем [4].

Таким чином, логістична діяльність підприємств України перебуває на етапі глибоких змін. Сучасні виклики вимагають від бізнесу високого рівня гнучкості, впровадження інновацій та стратегічного підходу до управління логістикою. Ефективна логістика стає важливим чинником стабільності та розвитку підприємств у складних економічних умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістика і управління ланцюгами постачання: навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 368 с.
2. Окландер М. А., Жарська І. О. Логістика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 346 с.
3. Державна служба статистики України. Транспорт і зв'язок України 2023: статистичний збірник. Київ, 2024.
4. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Аналітичні звіти. URL: <https://mtu.gov.ua>
5. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in the Global Economy. URL: <https://www.worldbank.org>

*Кошова К. К., здобувачка вищої освіти СВО Бакалавр  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Шульга Л. В.*

## **МАРКЕТИНГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасні трансформації аграрного сектору зумовлюють необхідність поєднання економічної ефективності із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. У цьому контексті маркетинг виступає ключовим інструментом інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність аграрних підприємств. Такий підхід відповідає глобальній концепції сталого розвитку, закріпленій у Цілях сталого розвитку, прийнятих світовою спільнотою.

Аграрні підприємства Полтавської області відіграють ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, виробництвом продовольства та впливом на розвиток сільських територій. Водночас загострення кліматичних змін, деградація ґрунтів, підвищення вимог споживачів до якості та безпечності продукції в Україні зумовлюють необхідність зміни підходів до управління, зокрема ведення маркетингової діяльності.

Основними напрямками маркетингової стратегії, в межах цілей сталого розвитку, є реалізація маркетингової політики агропідприємства, що має корелюватися з наступними цілями ООН:

- ціль 2 (Подолання голоду): впровадження інноваційних технологій точного землеробства, що підвищують врожайність при зменшенні використання пестицидів;

- ціль 12 (Відповідальне споживання та виробництво): перехід до економіки замкненого циклу (циркулярний маркетинг), де відходи агровиробництва стають сировиною (наприклад, біоенергетика);

- ціль 13 (Боротьба зі зміною клімату): просування брендів, що використовують методи регенеративного землеробства [2].

За результатами виробничої практики встановлено, що аграрні підприємства Полтавської області перебувають на етапі часткової інтеграції принципів сталого розвитку у маркетингову діяльність підприємства.

Маркетинг у цьому контексті виступає не лише інструментом збуту аграрної продукції, а й механізмом формування відповідального споживання, просування екологічних цінностей і забезпечення комунікації між виробником продукції та суспільством.

Маркетинг аграрного підприємства перетворюється на механізм управління соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. При цьому традиційний маркетинг-мікс (4P) в аграрному секторі трансформується під впливом екологічних та соціальних імперативів [1]:

- Product (Товар): фокус зміщується на органічне походження, відсутність ГМО та мінімізацію «вуглецевого сліду»;

- Price (Ціна): формування ціни з урахуванням екологічних витрат та справедливої винагороди виробнику;

- Place (Розподіл): розвиток коротких ланцюгів постачання та мінімізація логістичних викидів;

- Promotion (Просування): транслюється цінність збереження ґрунтів, біорізноманіття та підтримки сільських громад.

Для українських агрохолдингів та фермерських господарств інтеграція цілей сталого розвитку у маркетингову стратегію надає ряд проблем та конкурентних переваг. Основними проблемами є недостатній рівень фінансування, низька екологічна свідомість споживачів, відсутність державної підтримки, складність сертифікаційних процедур, а перспективами – зростання попиту на органічну продукцію, розвиток зелених технологій, інтеграція у міжнародні ринки, посилення ролі цифрового маркетингу. Це свідчить про те, що у сьогоденні підприємства часто реалізують окремі заходи, але не інтегрують їх у системну маркетингову політику.

Отже, маркетинг аграрного підприємства в сучасних умовах набуває стратегічного значення як інструмент реалізації цілей сталого розвитку. Його трансформація у напрямі сталого маркетингу забезпечує поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Інтеграція цілей сталого розвитку у маркетингову діяльність дозволяє підприємствам: підвищити конкурентоспроможність; зміцнити позиції на ринку; сформуванати позитивний імідж; забезпечити довгостроковий розвиток.

Таким чином, сталий маркетинг стає необхідною умовою ефективного функціонування аграрних підприємств у глобальному середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лишенко М. О., Петренко О. І. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, Випуск 65. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4511>.

2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

*Льорчик І.О., здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D5 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Дядик Т.В.*

## **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ В2В-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку маркетинг промислових підприємств (В2В-сектор) зазнає фундаментальних змін. Традиційні методи стимулювання збуту поступаються місцем стратегіям побудови довгострокових партнерських відносин та управлінню клієнтським досвідом. Для підприємств машинобудівної галузі, до яких належить ТОВ, ключовим стає не просто продаж одиниці обладнання, а надання комплексного інженерного рішення, що інтегрується в бізнес-процеси замовника. Це обумовлює перехід від транзакційного маркетингу до маркетингу партнерських стосунків, де головними активами стають репутація бренду, технічна експертиза та якість післяпродажного сервісу. В умовах воєнного стану та розриву логістичних ланцюгів, адаптивна стратегія підприємства базується на концепції «випереджального маркетингу» — впровадженні інновацій (автоматизація, робототехніка), що відповідають на гострі запити ринку щодо дефіциту робочої сили та потреби в імпортозаміщенні. Теоретичне підґрунтя дослідження базується на моделях промислового маркетингу 4.0, де цифрові комунікації та кастомізація продукту стають фундаментом для виходу на міжнародні ринки та зміцнення лідерських позицій всередині країни.

ТОВ функціонує на ринку складного технологічного обладнання, де ключовим фактором успіху є не просто продаж продукту, а надання комплексного інженерного рішення. Під час практики встановлено, що бренд ТОВ успішно трансформувався з локального виробника у національного лідера завдяки стратегії «Продаж рішень». Основними сегментами споживачів є логістичні оператори, агрохолдинги та харчові підприємства, що вимагає гнучкої сегментації ринку. Товарна політика підприємства базується на кастомізації:

кожен проєкт розробляється під індивідуальні потреби замовника, що в маркетинговому плані означає перехід від стандартного 4P до моделі 7P, де критичне значення мають процес проєктування та експертність інженерів. Ціноутворення на підприємстві є проєктним і враховує не лише собівартість, а й показник ROI (окупність інвестицій) для клієнта, що є потужним аргументом у маркетингових комунікаціях.

Маркетингові комунікації ТОВ спрямовані на побудову довгострокової довіри, ключовими інструментами є:

- експертний контент – публікація кейсів реалізованих проєктів, що демонструють ефективність обладнання.

- direct-маркетинг – робота через галузеві виставки та прямі переговори з технічними директорами великих компаній.

- digital-присутність – використання LinkedIn та професійних спільнот для просування інноваційних рішень.

Досвід ТОВ демонструє високу адаптивність маркетингової стратегії: підприємство змогло не лише зберегти темпи виробництва, а й розширити асортимент (наприклад, виробництво обладнання для гуманітарного розмінування). Маркетинг компанії змістив акцент на імпортозаміщення, пропонуючи українським підприємствам надійну альтернативу європейському обладнанню з оперативним сервісним обслуговуванням, що стало вагомою конкурентною перевагою в умовах заблокованих кордонів.

Окремим аспектом адаптивної стратегії ТОВ в умовах індустриальної трансформації є перехід до управління клієнтським досвідом на основі даних. Впровадження інтелектуальних систем управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє підприємству не лише систематизувати базу замовників, а й прогнозувати майбутній попит на складне технологічне обладнання. Використання сучасних алгоритмів, зокрема рекурентних нейронних мереж, для аналізу часових рядів замовлень відкриває можливості для предиктивного маркетингу. Це дозволяє компанії заздалегідь планувати закупівлю комплектуючих та завантаження виробничих ліній, що є критично важливим в умовах розриву логістичних ланцюгів та дефіциту ресурсів. Така інтелектуалізація маркетингової діяльності забезпечує компанії перехід від моделі «реагування на запит» до моделі «випередження потреб». У сегменті B2B, де цикл прийняття рішення про покупку є тривалим, здатність точно спрогнозувати момент, коли клієнту знадобиться модернізація конвеєрної лінії або розширення складу, стає вирішальною конкурентною перевагою. Це зміцнює лояльність замовників і підвищує показник LTV, перетворюючи разові транзакції на стійке партнерство. Для подальшого розвитку ТОВ пропонується:

- активізація експортного маркетингу: масштабування бренду на ринки ЄС (Польща, Румунія), використовуючи сертифікацію CE та успішні українські кейси як «соціальний доказ»;

- впровадження контент-стратегії «Video-marketing»: створення 3D-візуалізацій роботи обладнання для віддалених презентацій іноземним замовникам;

– розвиток сервісного маркетингу: створення окремого комунікаційного напрямку, що фокусується на післяпродажному обслуговуванні (LTV клієнта).

#### **Список використаних джерел:**

1. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2023. Вип. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>.

2. Дядик Т.В., Бурий Є.І., Білокіз Є.В., Корольов Р.В. Адаптаційні інструменти менеджменту проектів з енергозбереження сучасних організацій в контексті інноваційно-інвестиційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. №9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2188/2217>.

3. Kopishynska, O., Utkin, Y., Sliusar, I., Somych, M., Danylenko V., Diadyk T., Zahrebelna I. Expansion of Customer Relationship Management Functionality Using Recurrent LSTM Networks for Automation Demand Forecasting. *Proceedings of the 9th International Conference on Information and Communication Technology for Intelligent Systems (ICTIS)*, 4-6 April, 2026, Thailand, Bangkok. Springer Nature. 1510 LNNS, 347–357. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-96-9275-0\\_30](https://doi.org/10.1007/978-981-96-9275-0_30).

4. Марченко С.М., Захарченко П.В. Промисловий маркетинг у будівництві: навчальний посібник. Київ: КНУБА, 2023. 240 с.

*Магденко А. І., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D5 Маркетинг*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Решетнікова О. В.*

## **ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища та посиленням конкуренції. У таких умовах ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, основою якого виступають маркетингові дослідження. Саме вони дозволяють отримати актуальні дані про ринок, споживачів, конкурентів і тенденції розвитку, що є необхідним для формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності ринкового середовища та зростання конкуренції. Інтеграція маркетингових досліджень у стратегічне управління дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень і підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища. Метою дослідження є обґрунтування ролі маркетингових досліджень у системі стратегічного управління підприємством та визначення особливостей їх інтеграції у стратегічний процес.

Маркетингові дослідження відіграють ключову роль у системі стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечують інформаційну

основу для формування та реалізації довгострокових цілей. Стратегічний маркетинг передбачає систематичний аналіз ринкового середовища, оцінку конкурентних позицій підприємства та визначення перспектив його розвитку, що неможливо без використання маркетингових досліджень [1].

Маркетингові дослідження є важливим інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє підприємствам оцінювати зміни зовнішнього середовища та адаптувати свою діяльність до нових умов. В умовах нестабільності та кризових явищ (зокрема воєнного стану) зростає значення маркетингових досліджень як інструменту підтримки стратегічної гнучкості та адаптивності підприємств [2].

Важливим аспектом інтеграції маркетингових досліджень у систему стратегічного управління є їх використання на різних етапах стратегічного процесу. Зокрема, на етапі стратегічного аналізу маркетингові дослідження забезпечують збір та обробку інформації про ринок і конкурентів; на етапі формування стратегії – дозволяють обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив; на етапі реалізації – сприяють оцінці ефективності прийнятих рішень та коригуванню стратегії. Такий підхід забезпечує безперервність інформаційного забезпечення стратегічного управління. Це забезпечує системність та безперервність інформаційного супроводу стратегічного управління.

Окрему увагу слід приділити ролі маркетингових досліджень у формуванні конкурентних переваг підприємства. Дослідження свідчать, що ефективне використання маркетингової інформації у стратегічному управлінні дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати рівень задоволення споживачів та зміцнювати свої позиції на ринку [3].

Таким чином, інтеграція маркетингових досліджень у систему стратегічного управління підприємством забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, сприяє формуванню конкурентних переваг та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Водночас ефективна інтеграція маркетингових досліджень у систему стратегічного управління потребує належного організаційного та методичного забезпечення. Зокрема, важливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних систем, розвиток аналітичних компетенцій персоналу та забезпечення безперервності процесу збору й обробки маркетингової інформації. Крім того, необхідною умовою є узгодження результатів маркетингових досліджень із загальною стратегією підприємства, що дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

Отже, маркетингові дослідження відіграють визначальну роль у системі стратегічного управління підприємством, забезпечуючи інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Їх інтеграція у стратегічний процес дозволяє підвищити якість стратегічного аналізу, обґрунтувати вибір напрямів розвитку та забезпечити ефективну реалізацію стратегії. Використання маркетингових досліджень на всіх етапах стратегічного управління сприяє

формуванню конкурентних переваг підприємства та підвищує його адаптивність до змін ринкового середовища. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з удосконаленням механізмів інтеграції маркетингових досліджень у стратегічне управління з урахуванням цифровізації бізнес-процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Степанова К., Мурашко І. Стратегічний маркетинг в діяльності вітчизняних підприємств у воєнних та післявоєнних умовах. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 3 (50). С. 211-216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-31>
2. Зеліч В.В. Аудит стратегії маркетингу підприємств в Україні у воєнний стан: методичні адаптації та практичні виклики. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 34. С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341974>
3. Хоменко І., Бабаченко Л., Москаленко В., Ємець В. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-20>

*Масько В. Ю., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D5 Маркетинг*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Терещенко І. О.*

## **МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ**

Маркетингові комунікації є системоутворюючим елементом управління підприємством, оскільки забезпечують формування попиту, підтримання взаємодії зі споживачами та створення довгострокових конкурентних переваг. У сфері виробництва хлібобулочних виробів їх значення посилюється специфікою продукції, що характеризується високою частотою споживання, відносною однорідністю та залежністю від локальних ринкових умов.

Просування продукції підприємства харчової промисловості ґрунтується на інтеграції різних каналів комунікації, які забезпечують багаторівневий вплив на споживача. Поєднання традиційних інструментів (зовнішня реклама, офлайн-заходи, стимулювання збуту) та цифрових каналів (соціальні мережі, онлайн-контент) дозволяє досягати як широкого охоплення аудиторії, так і персоналізованого впливу [1].

Комунікаційна політика підприємства орієнтована на формування стабільного попиту шляхом підтримання постійної присутності бренду у споживчому середовищі. Для товарів повсякденного попиту ключовим фактором є регулярність комунікаційних контактів, що сприяє закріпленню споживчої

звички та формуванню лояльності. Саме системність комунікацій, а не їх епізодичність, забезпечує ефективність просування продукції.

Цифровізація маркетингових процесів зумовлює трансформацію підходів до комунікаційної діяльності. Соціальні мережі виконують не лише функцію інформування, а й стають платформою для взаємодії зі споживачами, формування довіри та зворотного зв'язку. Водночас ефективність цифрових каналів значною мірою залежить від використання аналітичних інструментів, які дозволяють оцінювати результативність комунікацій та оптимізувати витрати на просування [1].

Суттєвим елементом системи просування є стимулювання збуту, яке реалізується через акції у місцях продажу, знижки та спеціальні пропозиції. Такі інструменти забезпечують швидке зростання обсягів реалізації, однак мають короткостроковий ефект і потребують поєднання з іншими засобами комунікації.

Участь у локальних заходах сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню зв'язків зі споживачами. Такий формат комунікації дозволяє забезпечити безпосередній контакт із клієнтами, підвищити рівень довіри до продукції та посилити соціальну складову бренду [2].

Асортиментна політика підприємства тісно пов'язана із процесами просування продукції. Розширення номенклатури виробів, впровадження нових позицій та адаптація продукції до змін попиту виступають ефективними інструментами залучення нових споживачів. Оновлення асортименту сприяє підвищенню інтересу до продукції та дозволяє підприємству займати більш стійкі позиції на ринку.

Управління маркетинговими комунікаціями передбачає оцінку ефективності використання різних інструментів просування, що дозволяє визначити їх роль у формуванні попиту та виявити обмеження їх застосування (див. табл. 1).

*Таблиця 1*

**Оцінка інструментів маркетингових комунікацій підприємств  
хлібобулочної промисловості [3]**

Інструмент просування	Рівень використання	Економічний ефект	Стратегічна роль	Обмеження
Соціальні мережі	високий	зростання обсягів реалізації	формування лояльності	відсутність системної аналітики
Зовнішня реклама	середній	підвищення впізнаваності	підтримка бренду	низька адресність
Акції у місцях продажу	високий	короткострокове зростання збуту	стимулювання попиту	тимчасовий ефект
Участь у локальних заходах	середній	розширення клієнтської бази	формування іміджу	нерегулярність

Аналіз структури інструментів просування дозволяє виділити їх функціональну диференціацію: цифрові канали забезпечують гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку, тоді як традиційні інструменти формують

довгострокову впізнаваність бренду. Найбільш ефективною є їх інтеграція в єдину систему маркетингових комунікацій.

Раціоналізація процесу просування хлібобулочної продукції потребує застосування системного підходу, що передбачає узгодження інструментів комунікації з етапами прийняття споживчого рішення. Такий підхід реалізується через використання моделі маркетингової воронки (див. рис. 1).



Рис. 1. Воронка маркетингових комунікацій підприємств хлібобулочної промисловості

*Джерело: сформовано автором*

На етапі обізнаності домінує зовнішня реклама, що виступає візуальним тригером. Перехід до етапів зацікавленості та лояльності забезпечується через соціальні мережі, де візуальний контент та взаємодія формують емоційну прив'язаність до бренду. На заключних етапах купівлі вирішальну роль відіграють інструменти стимулювання збуту та асортиментна політика – впровадження нових позицій стимулює інтерес навіть у консервативних сегментах ринку.

Сучасні умови розвитку ринку зумовлюють необхідність переходу від інтуїтивного використання інструментів просування до формування системної комунікаційної політики. Такий підхід передбачає інтеграцію цифрових і традиційних каналів комунікації; орієнтацію на потреби та поведінку споживача; використання даних для прийняття управлінських рішень; забезпечення довгострокового розвитку бренду [3].

Маркетингові комунікації виступають стратегічним фактором розвитку підприємства, що забезпечує формування попиту, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій. Поєднання зовнішньої реклами та соціальних мереж дозволяє досягати комплексного впливу на споживача та формувати ефективну систему просування продукції.

Ефективність маркетингової діяльності визначається рівнем інтеграції комунікаційних інструментів, використанням аналітики та здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Формування системного підходу до управління маркетинговими комунікаціями створює

передумови для сталого розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності.

### Список використаних джерел

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Кириченко А. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (дата звернення: 02.04.2026).
2. Зоріна О., Сиволовська О., Нескуба Т., Мартичян О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 228 с.
3. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528> (дата звернення: 01.04.2026).

*Мельник А.О., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D5 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Дядик Т.В.*

## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА» ПІД ЧАС ВІЙНИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності маркетингові комунікації зазнають докорінної трансформації, переходячи від моделі стимулювання попиту до моделі формування соціальної стійкості. Для українських підприємств повномасштабна війна стала викликом, що вимагає негайного перегляду стратегій взаємодії з аудиторією. У цьому контексті досвід ТОВ «Нова пошта» є унікальним кейсом адаптивного маркетингу, де комунікація трансформувалася з чисто сервісної у ціннісно-орієнтовану, забезпечуючи не лише виживання бізнесу, а й зміцнення національного бренду на міжнародній арені.

Актуальність дослідження особливостей маркетингових комунікацій «Нової пошти» зумовлена необхідністю вивчення інструментів кризового менеджменту та концепції «маркетингу дії». В умовах критичних ризиків компанія зробила ставку на інтегровані комунікації, де ключовими елементами стали соціальна відповідальність, оперативне інформування та емоційна підтримка клієнтів. Такий підхід дозволив перетворити логістичного оператора на символ надійності та незламності, що робить аналіз їхньої стратегії цінним для вітчизняної та світової практики брендингу в екстремальних умовах.

До повномасштабного вторгнення комунікація «Нової пошти» базувалася на швидкості та зручності. З 24 лютого 2022 р. стратегія трансформувалася у «кризовий маркетинг дії». Компанія перестала бути просто логістичним оператором, позиціонуючи себе як критично важливу інфраструктуру, що поєднує людей, волонтерів та бізнес.

Маркетингові комунікації «Нової пошти» під час повномасштабної війни стали одним із найбільш показових прикладів адаптивності українського бізнесу.

Компанія трансформувала свою стратегію з суто сервісної на соціально-відповідальну та емоційно-резонансну. Основні особливості комунікаційної стратегії ТОВ «Нова пошта» (табл. 1):

1. Зміна фокусу від швидкості до стійкості – якщо до війни ключовим меседжем була «швидкість доставки», то після початку вторгнення пріоритетом стала неперервність роботи та безпека:

– комунікація «Ми працюємо» – постійне інформування про відкриття відділень у деокупованих містах та роботу в умовах блекаутів. Це сформувало образ компанії як «інфраструктурного хребта» країни;

– емоційний зв'язок – доставка «чогось більшого, ніж посилки» – турботи, тепла, зв'язку з домом.

2. Масштабні соціальні проєкти та мілітарі-маркетинг. Маркетинг компанії став невід'ємним від благодійності. Це не просто спонсорство, а глибока інтеграція в оборонні ініціативи:

– «Запакуй небо – прокачай ППО» – спільний проєкт із фондом «Повернись живим». Комунікація була побудована на конкретній цифрі та меті, що дозволило залучити мільйони клієнтів.

– Гуманітарна пошта – безкоштовна доставка вантажів для волонтерів та фондів, що створило репутаційний капітал, який неможливо купити прямою рекламою.

3. Креатив та візуальна мова. Компанія почала використовувати більш лаконічний, але глибокий візуальний стиль:

– символізм – використання образів незламності (відділення в деокупованому Херсоні, робота на генераторах);

– героїзація персоналу – комунікації часто фокусуються на кур'єрах та операторах як на «героях тилу», що працюють під обстрілами.

4. Робота з міжнародною аудиторією. Вихід на ринки Європи супроводжувався окремою комунікаційною лінією:

– меседж для діаспори – «Ми поруч, навіть за кордоном». Це не просто бізнес-експансія, а підтримка зв'язку українців із рідними;

– формування іміджу України – презентація українського сервісу як технологічного та швидкого, що працює краще за європейські аналоги.

5. Гнучкість каналів комунікації. Ситуативний маркетинг – миттєва реакція в соцмережах на актуальні події (наприклад, меми про повернення в деокуповані міста). Прямий діалог – активне використання Telegram та застосунку для оперативного інформування про зміни в логістиці через тривоги чи обстріли.

Таблиця 1

### Основні інструменти комунікацій ТОВ «Нова пошта»

Напрямок	Ключовий меседж	Приклад
Емпатія	Доставляємо завтрашній день	Відео про посилки від мам до солдатів
Технологічність	Навіть без світла	Робота поштоматів та відділень на генераторах
Патріотизм	Пошта своєї країни	Брендування пакування патріотичними символами
Прозорість	Звітність про допомогу	Публікація сум, перерахованих на ЗСУ

Маркетингові комунікації «Нової пошти» в умовах війни продемонстрували перехід від Product-centric до Value-centric моделі. Головним здобутком компанії став високий рівень емпатії та довіри, що дозволило зміцнити лідерські позиції та успішно розпочати міжнародну експансію.

#### **Список використаних джерел:**

1. T. Diadyk, T. Dronova, O. Burdyak, V. Nestor, O. Voskresenska. The evolution of marketing research in the context of digital transformation of society. *Edelweiss Applied Science and Technology*. Vol. 8 № 6 (2024). 3351-3360. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2715>

2. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>.

3. Як вести комунікацію з клієнтами під час війни. *Webpromo*. URL: <https://webpromo.ua/ua/blog/vedenie-kommunikacii-s-klientami-vo-vremya-vojny/>.

*Невідома Д. А., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Спеціальність 075 Маркетинг*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Решетнікова О. В.*

## **ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ**

У сучасних умовах цифрової трансформації соціальні мережі стали одним із ключових інструментів комунікації між брендами та споживачами. Високий рівень конкуренції на ринку товарів і послуг зумовлює необхідність для компаній не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати наявних, формуючи довгострокову лояльність. Саме соціальні платформи – Facebook, Instagram, TikTok, YouTube та інші – надають бізнесу унікальні можливості для побудови емоційного зв'язку з аудиторією, оперативного зворотного зв'язку та персоналізованої взаємодії. Розвиток лояльності споживачів у цифровому середовищі пов'язаний із рядом факторів: якістю контенту, рівнем залученості, швидкістю реагування на звернення, прозорістю комунікацій і здатністю бренду створювати цінність для користувача. На практиці багато компаній використовують соціальні мережі не просто як канал просування, а як платформу для побудови спільнот, формування довіри та підтримки довготривалих відносин зі споживачами. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що соціальні мережі стають ключовим елементом клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії, а ефективність формування лояльності безпосередньо впливає на рівень продажів, репутацію бренду та його конкурентоспроможність. Дослідження практичних підходів до формування лояльності в соціальних мережах дозволяє виявити ефективні інструменти та методи, які можуть бути впроваджені підприємствами різних галузей.

Формування лояльності споживачів у соціальних мережах є багатовимірним процесом, що охоплює емоційні, інформаційні та комунікаційні

аспекти взаємодії бренду з аудиторією. Персоналізований контент, відеокommунікації, користувацький контент і соціальна відповідальність бренду значно підсилюють емоційний контакт із цільовою аудиторією, що безпосередньо впливає на рівень брендової лояльності. Платформи соціальних мереж дозволяють адаптувати контент під індивідуальні потреби користувача, враховуючи його інтереси, поведінку та рівень попередньої взаємодії з брендом. Встановлено, що бренди, які активно застосовують персоналізовані формати комунікації та підтримують регулярну взаємодію з підписниками, демонструють значно вищий рівень довіри з боку споживачів та отримують більш стабільні показники лояльності [1, с. 118-119].

Важливою складовою формування лояльності є довіра, яка створюється через соціальний доказ, відгуки та рекомендації інших користувачів. Поведінка споживачів у соціальних мережах значною мірою визначається візуальним контентом, відгуками та інфлюенсерським впливом. Інтерактивність і можливість миттєвого зворотного зв'язку створюють умови для зміцнення довіри та підвищення лояльності до брендів у цифровому середовищі [2].

У сучасних умовах соціальні мережі виконують також роль середовища взаємодії, де споживачі очікують персоналізованого та відкритого діалогу. Ключовими факторами, що визначають споживчу лояльність у соціальних мережах, є рівень взаємодії бренду з підписниками, позитивні відгуки, рекомендації спільнот, а також застосування новітніх комунікаційних технологій. Прозорість, оперативність та автентичність брендової комунікації формують позитивне ставлення споживачів і підсилюють їхню готовність залишатися лояльними до бренду.

Загалом, аналіз наукових досліджень свідчить, що формування лояльності споживачів у соціальних мережах забезпечується поєднанням таких ключових чинників: оперативна та систематична взаємодія бренду з аудиторією; персоналізований та емоційно значущий контент; UGC як інструмент підсилення довіри; наявність прозорості, автентичної комунікації; використання інфлюенсерів та соціального доказу; застосування інтерактивних форматів взаємодії (конкурси, опитування, пряма комунікація). Таке поєднання формує сприятливе середовище для тривалих відносин між брендом і споживачами, підвищуючи ймовірність повторних покупок, рівень задоволеності та позитивних рекомендацій.

Отже, соціальні мережі в умовах цифрової трансформації виступають одним із найефективніших інструментів формування лояльності споживачів, забезпечуючи безпосередню, швидку та персоналізовану взаємодію між брендом і аудиторією. Їх використання дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й формувати довготривалі відносини з наявними споживачами. Встановлено, що формування лояльності є комплексним процесом, який поєднує емоційні, інформаційні та комунікаційні складові. Вирішальну роль у цьому відіграють якісний персоналізований контент, регулярна взаємодія з аудиторією, оперативність реагування та автентичність комунікації бренду. Важливими чинниками підвищення довіри та лояльності є використання користувацького

контенту, соціального доказу, інфлюенсерів, а також інтерактивних форматів взаємодії.

Таким чином, ефективна стратегія присутності бренду в соціальних мережах має базуватися на системному підході до комунікації, орієнтації на потреби аудиторії та створенні цінності для користувача, що в кінцевому підсумку забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кукіна Н. В., Савчук Я. О., Лялюк А. М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *Актуальні проблеми економіки*, 2024, № 8 (278). С. 116-128. URI: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17970> (дата звернення 30.03.2026)

2. Гречаник Н., Шурпа С., Коледіна К. (2024). Особливості впливу соціальних медіа на поведінку споживачів. *Економіка та суспільство*, (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-28>.

*Панченко М. А., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 075 Маркетинг*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри Майборода О. В.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ШВИДКОПСУВНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МАРКЕТИНГОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний ринок плодоовочевої продукції характеризується високою динамічністю, значною залежністю від природно-кліматичних факторів та особливими вимогами до організації товароруку. Однією з ключових особливостей цього сегменту є швидкопсувний характер продукції, що зумовлює надзвичайно короткий життєвий цикл товарів порівняно з іншими категоріями. Ця специфіка створює суттєві виклики для маркетингової діяльності підприємств оптової торгівлі, оскільки вимагає принципово інших підходів до управління асортиментом, ціноутворення, логістики та збуту.

Як стверджують дослідники, діагностика потенціалу підприємства є систематичною оцінкою його внутрішніх можливостей, яка проводиться за основними видами ресурсів та їх інтеграцією у виробничій системі [2, с. 89-96]. Для підприємств, що працюють зі швидкопсувною продукцією, особливого значення набуває маркетингова складова, оскільки саме вона визначає ефективність управління товарними потоками в умовах обмеженого часу реалізації.

Життєвий цикл швидкопсувної продукції має принципові відмінності від життєвого циклу товарів тривалого зберігання. Для плодоовочевої продукції характерним є надзвичайно короткий період від виробництва до споживання, що обумовлює стислі терміни реалізації. Як зазначають дослідники, механізм діагностування потенціалу підприємства та його діяльності передбачає

використання певних показників, що допомагає сформувавши загальний висновок про стан об'єкта дослідження [1, с. 83]. У контексті швидкопсувної продукції такими показниками є оборотність запасів, тривалість зберігання та рівень втрат.

Плодоовочева продукція має короткий життєвий цикл, що створює високі ризики для підприємства, оскільки продукція швидко псується. Як зазначається у звіті, це вимагає від підприємства ефективного управління запасами для мінімізації втрат. Кухленко О. В. та Михалишин Д. О. наголошують, що управління асортиментною політикою на підприємстві має враховувати швидкість оборотності товарів та своєчасність їх реалізації.

Сезонність є одним із ключових факторів, що визначають тривалість життєвого циклу швидкопсувної продукції. Підприємство постійно оновлює асортимент, замінюючи сезонні вітчизняні товари на імпортовані або продукти з тривалим терміном зберігання. Шиковець С., Квіта Г., Бєбко С. зазначають, що маркетингове ціноутворення на ринку швидкопсувної продукції має враховувати сезонні коливання та відповідно коригувати цінову політику [2, с. 89-96].

Формування асортименту на підприємствах оптової торгівлі швидкопсувною продукцією має ґрунтуватися на принципах гнучкості та оперативності. Бриндіна О. А. та Труш М. С. стверджують, що стратегічний набір товарної політики передбачає постійне оновлення асортименту з урахуванням життєвого циклу товарів [5, с. 107-114].

Короткий життєвий цикл швидкопсувної продукції зумовлює необхідність застосування гнучкого ціноутворення. Прокопенко Н. обґрунтовує доцільність використання методики "швидкого" ціноутворення для оперативного реагування на ринкові зміни. Ціни значно коливаються залежно від пори року: найнижчі — в період збирання врожаю, найвищі — взимку та навесні.

Наявність охолоджуваних складів та сучасних технологій зберігання дозволяє підприємству підтримувати якість продукції та подовжувати її життєвий цикл. Панченко М. О. наголошує, що формування маркетингової цінової політики має враховувати логістичну складову, оскільки витрати на зберігання та транспортування суттєво впливають на кінцеву вартість продукції [3, с. 45-51].

Для ефективного управління життєвим циклом швидкопсувної продукції підприємство використовує комплекс маркетингових інструментів. Могилевська О., Слободяник А., Данилевська-Жугунісова О. зазначають, що комунікаційна складова є невід'ємним елементом маркетингової політики, який забезпечує інформування клієнтів про наявність та якість продукції [4, с. 140-145].

Успішна маркетингова діяльність підприємства оптової торгівлі швидкопсувною продукцією можлива лише за умови глибокого розуміння особливостей життєвого циклу товарів та відповідної адаптації всіх елементів маркетингового комплексу до цих особливостей.

#### **Список використаних джерел**

1. Разумова Г., Оскома О., Гаража В. Маркетингове ціноутворення на кондитерському ринку України. *Вісник СНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. №37. С. 83.

2. Шиковець С., Квіта Г., Бебко С. Маркетингове ціноутворення на ринку молочної продукції України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3(40). С. 89-96.

3. Панченко М. О. Формування маркетингової цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. №3, С. 45-51.

4. Могилевська О., Слободяник А., Данилевська-Жугунісова О. Ключові аспекти ціноутворення як елемент маркетингової політики підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 140-145.

5. Бриндіна О. А., Труш М.С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 107-114.

6. Багорка, М. О., & Устік, Т. В. (2023). Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (5).

*Пелешенко І. С., здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Спеціальність D5 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Шульга Л. В.*

## **СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ: ДОСВІД ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

Сучасні умови господарювання характеризуються посиленням вимог до бізнесу не лише щодо економічної ефективності, а й щодо соціальної та екологічної відповідальності. У цьому аспекті особливої актуальності набуває соціально відповідальний маркетинг, який передбачає орієнтацію підприємства на задоволення потреб споживачів із урахуванням інтересів суспільства та довкілля. Такий підхід відповідає глобальним тенденціям реалізації концепції сталого розвитку та інтеграції цілей сталого розвитку у діяльність суб'єктів господарювання.

Зростання рівня екологічної та соціальної свідомості споживачів, а також посилення конкуренції на ринках зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до маркетингової діяльності. Практичний досвід підприємств аграрного бізнесу свідчить про те, що впровадження принципів соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри до бренду, формуванню позитивного іміджу та забезпеченню довгострокових конкурентних переваг.

Соціально відповідальний маркетинг є концепцією, яка поєднує задоволення потреб споживачів із забезпеченням добробуту суспільства. Його основою є досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями підприємства. Реалізація цієї концепції передбачає інтеграцію відповідних принципів у всі елементи комплексу маркетингу.

До основних принципів соціально відповідального маркетингу належать [2]:

- дотримання етичних норм у маркетингових комунікаціях;

- орієнтація на довгострокову цінність для споживача;
- забезпечення екологічної безпеки продукції;
- прозорість і відкритість діяльності підприємства;
- активна участь у вирішенні соціальних проблем та розвитку територій.

Важливу роль у формуванні соціально відповідального маркетингу відіграє інтеграція цілей сталого розвитку, зокрема таких як відповідальне споживання і виробництво, гідна праця та економічне зростання, а також захист довкілля [1].

Реалізація концепції впровадження принципів соціально відповідального маркетингу даної здійснюється через удосконалення основних елементів комплексу маркетингу.

У межах товарної політики підприємство орієнтується на виробництво екологічно безпечної продукції, впроваджує ресурсощадні технології та забезпечує відповідність продукції стандартам якості. Подібні підходи реалізуються і на підприємствах Полтавської області, зокрема підприємство Кернел, яке активно впроваджує принципи сталого землеробства та екологічної відповідальності у виробництві, а також агропромисловий холдинг «Астарта-Київ», що реалізує програми сталого розвитку та контролю якості продукції.

Цінова політика підприємства базується не лише на принципах прибутковості, але й соціальної доступності продукції. Зокрема, застосовуються гнучкі цінові інструменти та соціальні програми підтримки окремих категорій споживачів. Аналогічні підходи використовуються незначною частиною підприємств в аграрному бізнесі, які забезпечують баланс між комерційними інтересами та соціальною відповідальністю.

У сфері збутової діяльності підприємство орієнтується на розвиток партнерських відносин із локальними постачальниками, що сприяє підтримці регіональної економіки. Наприклад, ПАТ «Полтавський хлібокомбінат» активно співпрацює з місцевими виробниками сировини, забезпечуючи розвиток локальних ринків і скорочення логістичних витрат.

Комунікаційна політика підприємства базується на принципах відкритості, достовірності та етичності. Важливим є інформування споживачів про соціальні ініціативи, екологічні проекти та якість продукції.

Практичний досвід свідчить, що впровадження соціально відповідального маркетингу забезпечить підприємствам низку переваг, зокрема: підвищення рівня довіри споживачів, формування позитивного іміджу, зростання лояльності клієнтів, посилення конкурентних позицій та забезпечення довгострокової стабільності розвитку. Водночас такі підприємства мають більше можливостей для інтеграції у міжнародні ринки, де вимоги до соціальної відповідальності є особливо високими.

Разом з тим, реалізація концепції соціально відповідального маркетингу супроводжується певними складнощами. Серед основних проблем слід виділити додаткові витрати на впровадження екологічних технологій, недостатній рівень обізнаності споживачів, складність оцінки ефективності соціальних заходів, а також вплив нестабільного економічного середовища. Особливо актуальними ці виклики є для малих і середніх підприємств.

Отже, соціально відповідальний маркетинг є інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств аграрного бізнесу, що дозволяє гармонізувати економічні, соціальні та екологічні інтереси. Практичний досвід підприємств, у тому числі Полтавської області, підтверджує доцільність інтеграції принципів соціальної відповідальності у всі елементи маркетингової діяльності. У перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та формуванню стійкої моделі розвитку національної економіки

#### **Список використаних джерел:**

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 02.04.2026).

2. Рибіна О., Летуновська Н., Кужьор А. Соціально-відповідальний маркетинг як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Механізм регулювання економіки*. №1(87). 2019. С. 86-96. URL: <https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/190> (дата звернення: 02.04.2026).

*Пісоцький Я.В., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Спеціальність D5 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Терещенко І. О.*

### **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД У СФЕРІ ПОВОДЖЕННЯ З ТПВ**

Маркетингова стратегія в діяльності неприбуткових організацій (НУО) виступає не лише інструментом популяризації екологічних цінностей, а й фундаментом для забезпечення фінансової стійкості через раціональне управління ресурсами. Для ГО «Зелені Ери» формування стратегії обумовлене необхідністю розв'язання екологічних проблем громад шляхом побудови ефективних логістичних ланцюгів поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ).

Операційна діяльність Організації базується на інтеграції виробничих та логістичних процесів. Самостійне виготовлення контейнерів для роздільного збору та налагодження системи регулярного вивозу вторсировини дозволяє Організації виконувати функції логістичного оператора, який трансформує відходи у цінний ресурс. Важливим елементом стратегії є диференціація послуг: збір вторсировини на переробку та організація вивозу несорттованих ТПВ на полігон. Економічна ефективність маркетингової стратегії ГО «Зелені Ери» забезпечується через комерціалізацію вторинної сировини. Пріоритетними сегментами є пластик (PET, HDPE) та скло, які мають сталий попит на ринку. Взаємодія з ключовими контрагентами, зокрема стратегічне партнерство з ФОП

Бугайов, дозволяє Організації мінімізувати витрати на логістику «останньої милі» та забезпечувати стабільний дохід для статутної діяльності.

Цифровізація маркетингових процесів є основою проєкту «Innovative waste management system». Використання CRM-систем для обліку внесків мешканців (15 грн за особу) та впровадження QR-кодів для оперативного інформування про графіки вивозу підвищує рівень довіри громади та прозорість діяльності. Комунікаційна політика Організації орієнтована на формування екологічної свідомості через соціальні мережі та персоналізовану взаємодію з учасниками.

Управління маркетинговою діяльністю передбачає оцінку ефективності інструментів, що залучаються для реалізації екологічної місії (табл. 1).

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика заходів із управління відходами

Інструмент	Рівень використання	Економічний ефект	Стратегічна роль	Обмеження
Власне виробництво контейнерів	високий	зниження капітальних витрат	диференціація бренду	обмеженість виробничих потужностей
Цифрові сервіси (QR, CRM)	високий	підвищення збору внесків	формування лояльності громади	необхідність технічної підтримки
Партнерство з переробниками	високий	стабільний дохід від продажу ПЕТ	фінансова стійкість	залежність від ринкових цін на сировину
Грантова діяльність	низький	потенціал масштабування	стратегічний розвиток	складність процедур подання

Стратегічний розвиток організації потребує переходу від моделі простого збору до впровадження первинної переробки сировини. Використання пресів для пластику дозволить зменшити об'єм відходів, знизити витрати на транспортування та вийти на прямі контракти з великими заводами. Такий системний підхід реалізується через маркетингову воронку залучення учасників (рис. 1).

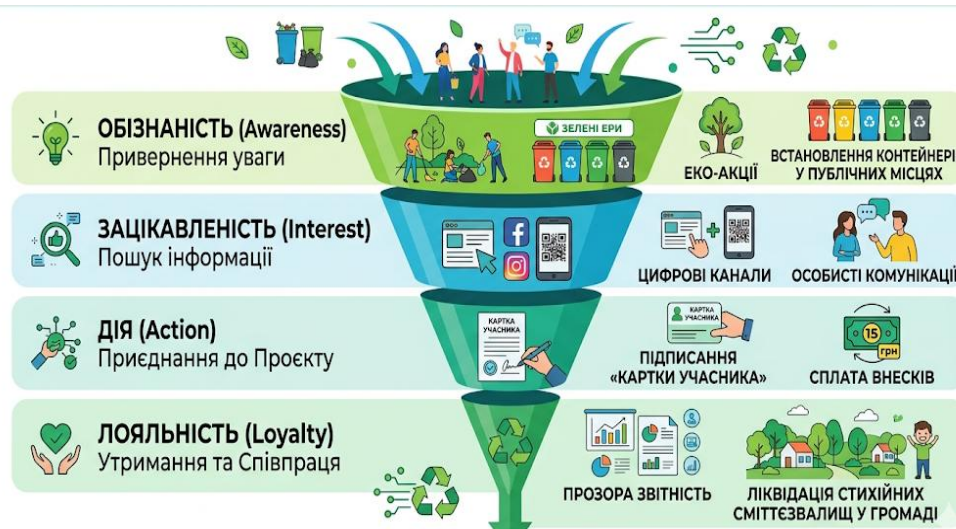


Рис. 1. Маркетингова воронка проєкту «Innovative waste management system»

На етапі обізнаності домінують еко-акції та встановлення контейнерів у публічних місцях. Зацікавленість формується через цифрові канали та особисті комунікації. Етап дії реалізується через підписання «Картки учасника» та сплату внесків, а лояльність забезпечується прозорою звітністю та ліквідацією стихійних сміттєзвалищ у громаді.

Отже, маркетингова стратегія ГО «Зелені Ери» виступає ключовим фактором трансформації екологічної ініціативи у життєздатну систему управління громадою. Ефективність діяльності визначається рівнем інтеграції цифрових інструментів, оптимізацією логістичних процесів та здатністю організації масштабувати свій досвід на інші території.

#### **Список використаних джерел:**

1. ПДАУ. Робоча програма переддипломної практики для магістрів спеціальності 075 Маркетинг. Полтава, 2024. 14 с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К: Діалектика, 2020. 880 с.
3. Летуновська Н. Є. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі: підручник. Суми: СумДУ, 2021. 259 с.
4. Статут ГО «Зелені Ери». Редакція від 09.03.2020.

*Пушина В. О., здобувачка вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., ст. викл. Лядський І. К.*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Сучасний агробізнес активно оновлюється та поступово переходить до прогресивної моделі маркетингу цінностей. Цифровізація галузі зумовила перехід від масових каналів просування до прецизійної (точкової) комунікації, де ключовим активом стає не лише якість продукту, а швидкість та глибина аналізу даних про споживача. В умовах глобальної нестабільності маркетингові інструменти аграрних підприємств трансформуються з площини простого інформування у площину управління клієнтським досвідом через інтегровані цифрові екосистеми.

Актуальність цих змін виявляється у переході до повної дата-центричності, де Big Data та штучний інтелект стають фундаментом для впровадження динамічного ціноутворення та предиктивної аналітики [5]. Це дозволяє агровиробникам не лише формувати персоналізовані оферти, а й ефективно нівелювати ризики перевиробництва, оптимізуючи логістику в реальному часі. У цьому контексті цифрові бізнес-екосистеми слід розглядати як специфічну форму координації, де створення цінності виноситься за межі окремої компанії до мережі автономних партнерів за принципом «інвертованої фірми». Ключовими активами маркетингу стають багатосторонні зв'язки та потоки даних, що дозволяють досягати позитивних мережевих ефектів [1]. Прикладом реалізації такої стратегії є екосистема Digital AgriBusiness (зокрема досвід

компанії Kernel), де цифрова платформа стає ресурсом спільного користування для розробників та споживачів. Економічна ефективність таких трансформацій підтверджується можливістю збільшення прибутковості агробізнесу на 10–25%. Впровадження систем точного землеробства та IoT-датчиків дозволяє не лише підвищити врожайність на 10–15%, а й суттєво знизити собівартість продукції через оптимізацію витрат на ресурси: воду (до 20–40%) та пестициди (до 20%).

Реалізація стратегічних напрямів розвитку агропідприємства в умовах цифровізації базується на комплексному інформаційному забезпеченні бізнес-процесів виробництва, постачання та збуту. Це передбачає перехід до управління на основі моніторингу виробничих операцій, оптимізації землекористування за допомогою IT-систем та впровадження точних процесних моделей вирощування агрокультур [2]. Водночас маркетингова та логістична діяльність трансформуються через активне використання інтернет-платформ, безпілотних транспортних систем та вдосконалення внутрішніх і зовнішніх ланцюгів поставок на засадах електронного документообігу та кіберзахисту. Ключовим чинником ефективності такої системи стає не лише оновлення матеріально-технічної бази, а й безперервне підвищення рівня знань фахівців у сфері ІКТ, що дозволяє підприємству гарантувати високу якість продукції, забезпечувати фінансово-економічну безпеку та успішно освоювати нові канали збуту на зовнішніх ринках.

Маркетингова стратегія в таких умовах базується на радикальній прозорості — використання блокчейн-технологій та супутникового моніторингу дозволяє верифікувати шлях продукту «від поля до столу», що відкриває доступ до преміальних ринків та підвищує довіру свідомого споживача. Таким чином, цифровізація перетворює маркетинг агропідприємства на інтегровану систему управління сталим розвитком, де екологічність та етичність виробництва стають головними конкурентними перевагами. Глибока цифровізація зумовлює фундаментальну модифікацію класичного маркетинг-міксу (4P), де елемент Product трансформується у складну ціннісну пропозицію з «цифровим двійником», Price зміщується до динамічних моделей на основі ринкових алгоритмів, Place охоплює омніканальні системи збуту, а Promotion еволюціонує до прецизійної комунікації, заснованої на радикальній прозорості [3]. Реалізація таких змін вимагає чіткого стратегічного спрямування, що включає оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення фінансово-економічної безпеки та безперервне підвищення ІКТ-компетенцій фахівців. Управлінські рішення при цьому фокусуються на інформаційному забезпеченні бізнес-процесів виробництва та збуту через впровадження інтернет-платформ, безпілотних логістичних систем та електронного документообігу [4]. Використання технологій блокчейн для верифікації шляху продукту «від поля до столу» перетворює репутаційний капітал на головний інструмент маркетингу, підтверджуючи екологічність та етичність виробництва.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що цифровізація спричинила зміну філософії взаємодії з ринком, де маркетинг «характеристик» остаточно поступається маркетингу «доказів». Це дозволяє агропідприємствам перейти від моделі постачання сировини до ролі

технологічних лідерів, що пропонують ринку інтегровані рішення та прозорі ланцюги створення цінності, гарантуючи довгострокову стійкість та конкурентоспроможність в умовах глобальних трансформацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Благодир Л. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>
2. Лесюк В. С. Вплив цифровізації на економічну ефективність аграрних підприємств. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнародної науково-практичної конференції з проблем вищої освіти і науки (м. Житомир, 4-5 листопада 2021 р.). Житомир, 2021. С. 89. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/89.pdf>
3. Олійник О., Шіковець К. Методичні підходи до застосування цифрових технологій у маркетинговому управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-115>
4. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В., Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. Трансформаційна економіка. 2023. № 4 (04). С. 86–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>
5. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

*Сергієнко І. Ю., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., ст. викл. Лядський І. К.*

### **ВПЛИВ ІНФЛЮЕНСЕРІВ НА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КОРИСТУВАЧІВ СПОЖИВЧОЇ ЕЛЕКТРОНІКИ**

У 2026 р. традиційна реклама остаточно поступилася персоніфікованому маркетингу впливу. Сьогодні лояльність споживача — це не просто повторна покупка, а результат складного поєднання цифрової довіри, алгоритмічних налаштувань платформ та відчуття причетності до певної спільноти. Сектор споживчої електроніки особливо чутливий до такого впливу, оскільки технічні характеристики продукту часто оцінюються через призму суб'єктивного досвіду інфлюенсерів. Проблема формування лояльності в цьому контексті полягає не лише у створенні позитивного іміджу, а й у вразливості довіри до бренду перед деструктивним впливом критичного контенту.

Глобальний ринок інфлюенс-маркетингу вже перетнув позначку у 24 млрд доларів [2]. Проте ефективність взаємодії з лідерами думок тепер визначається не кількістю підписників, а якістю їхнього залучення. На основі аналізу останніх

наукових публікацій можна виділити три ключові фактори, що формують сучасну лояльність:

– Технологічна точність. Використання штучного інтелекту для підбору інфлюенсерів дозволяє брендам знизити маркетингові витрати на 10–20% за рахунок точнішого влучання в інтереси цільової групи [3]. Лояльність стає «керованою», оскільки алгоритми соцмереж працюють як специфічний фільтр довіри, просуваючи лише той контент, який викликає реальний емоційний відгук.

– Сила мікро-ком'юніті. Найвищий рівень відданості бренду демонструють учасники закритих або нішевих онлайн-спільнот, сформованих навколо мікро-інфлюенсерів [1]. Дослідження свідчать, що 62% споживачів відчувають вищу лояльність до марок, які активно взаємодіють з ними всередині таких цифрових громад. Більше того, бренди, що фокусуються на розбудові ком'юніті, отримують у 5 разів вищий показник пожиттєвої цінності клієнта [3].

– Регіональна автентичність. В українському контексті лояльність базується на широті комунікації. Кампанії з місцевими мікро-блогерами забезпечують приріст конверсії до 46%. Це підтверджує тезу, що для сучасного користувача «сарафанне радіо» у стрічці новин є вагомішим за будь-які офіційні заяви брендів [2].

У процесі аналізу сучасного медіапростору виявлено зміну парадигми сприйняття рекламного контенту: на зміну запиту на «глянцеву візуалізацію» успіху прийшов феномен «нової широти». Сьогодні формування лояльності базується не на ідеалізації образу інфлюенсера, а на інтеграції бренду в реальний, дещо деестетизований побутовий контекст.

– Ерозія «фільтрованої реальності» та запит на вразливість. Користувачі все частіше ігнорують надмірно відредагований контент на користь lo-fi естетики та «сирих» кадрів. Демонстрація невдач, побутового хаосу або сумнівів (vulnerability) стає стратегічним інструментом побудови емоційного зв'язку, оскільки вона легітимізує інфлюенсера як реальну людину, здатну на помилку.

– Пріоритет мікроінфлюенсерів над мега-амбасадорами. Відбувається перерозподіл бюджетів на користь авторів із невеликою, але нішевою аудиторією. Завдяки високій щільності горизонтальної взаємодії та відсутності «дистанції успіху», їхні рекомендації мають вищий коефіцієнт конверсії, оскільки сприймаються як частина персоналізованого соціального досвіду, а не масштабної медіакампанії.

– Співтворчість як вища форма лояльності. Комунікація трансформується у формат дискурсивного маркетингу, де підписники впливають на створення продукту або контенту через фідбек у реальному часі [5]. Бренд, що інтегрується в цей процес, перестає бути зовнішнім об'єктом і стає частиною спільноти, де довіра базується на відчутті причетності та спільного впливу на результат.

Лояльність користувачів соціальних мереж не є статичним показником і значною мірою залежить від тональності електронного «сарафанного радіо». Негативні огляди гаджетів від популярних блогерів запускають складні психологічні процеси, які безпосередньо корелюють із відмовою від бренду [4]:

- Когнітивна переоцінка бренду. Критичні зауваження інфлюенсера формують у підписників стійке негативне ставлення, навіть якщо вони не мали особистого досвіду використання пристрою. Це свідчить про те, що емоційне сприйняття контенту переважає над раціональними технічними параметрами.

- Ефект зростаючого незадоволення. Поширення негативної інформації про недоліки техніки підриває попередню впевненість споживача, створюючи відчуття ризику та незадоволеності обраною маркою. Це стає головним тригером для переключення на конкурентні аналоги.

- Домінування контенту над авторитетом. Важливим висновком є те, що змістовна частина огляду та аргументація недоліків мають сильніший вплив на руйнування лояльності, ніж загальний рівень довіри до конкретного блогера. Це підтверджує, що в сегменті технологій якість аргументів у повідомленні є критичнішою за репутацію його автора.

Таким чином, інфлюенсери здатні як зміцнювати, так і дестабілізувати лояльність аудиторії через формування специфічних психологічних установок. Для технологічних брендів стратегічно важливо не просто співпрацювати з лідерами думок, а й впроваджувати системи швидкого реагування на критику, оскільки негативний контент здатний нівелювати багаторічні зусилля з побудови бренд-капіталу. Вплив інфлюенсерів на лояльність у 2026 році реалізується через трансформацію звичайного підписника у лояльного учасника бренд-спільноти. Майбутнє маркетингу за тими компаніями, які зможуть поєднати алгоритмічну точність штучного інтелекту з «людяністю» та емоційністю лідерів думок.

#### **Список використаних джерел:**

1. Azhar, K.A., Che Wel, C.A., & Ab Hamid, S.N. Examining loyalty of social media influencers: The effects of self-disclosure and credibility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 2024. 18 (2). 358-379. <https://hdl.handle.net/10419/301672>

2. Biriukov, Ya. Influencer marketing for building consumer loyalty. *Innovation and Sustainability*. 2025. 5 (3). 90-101. DOI: 10.31649/vis/3.2025.90.

3. Sahaya Raj, A. J. Effectiveness of social media marketing, influencer marketing and the role of online communities in customer engagement and brand loyalty. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. 2024. 8 (3). 1673-1685. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.908000432>.

4. Samarah T., Bayram P., Hasan Y., Hamzah E. The role of brand interactivity and involvement in driving social media consumer brand engagement and brand loyalty: the mediating effect of brand trust. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2022. Vol. 16. № 4. P. 648–664. <https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2021-0072>

5. Zahran, I., & Aljuhmani, H.Y. Seduced by style: How Instagram fashion influencers build brand loyalty through customer engagement in sustainable consumption. *Sustainability*. 2025. 17 (17). DOI: 10.3390/su17177888.

*Семенкова А.О., здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Спеціальність D5 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Даниленко В.І.*

## **МАРКЕТИНГ РИТЕЙЛ-МЕРЕЖІ ФОКСТРОТ: РЕЗУЛЬТАТИ ПРАКТИКИ ТА АНАЛІТИЧНІ ВИСНОВКИ**

Ритейл-маркетинг відрізняється високою концентрацією точок контакту з клієнтом. Якщо у виробничому бізнесі комунікація часто розділена в часі, то в ритейлі вона відбувається одночасно: реклама, ціна, викладка товару, поведінка продавця - все працює в одному моменті.

Ринок побутової техніки та електроніки характеризується високою динамікою, швидкою зміною товарних категорій та значною залежністю від поведінки споживача. За даними галузевих оглядів, до 70% покупок у сегменті електроніки приймаються протягом одного візиту до магазину або однієї сесії онлайн-перегляду, що підвищує роль маркетингових стимулів у момент контакту з клієнтом. У ритейлі ключовим є момент прийняття рішення, який формується в умовах обмеженого часу. За дослідженнями поведінки споживачів, понад 60% клієнтів змінюють початковий вибір безпосередньо в торговій точці під впливом додаткових факторів. Це означає, що маркетинг має працювати не лише на етапі залучення, а й у точці продажу. Система маркетингу ритейлу орієнтована на чотири показники: кількість відвідувачів, конверсію, середній чек та повторні покупки. Навіть незначне покращення кожного з них (на 3-5%) у масштабах мережі дає відчутний приріст загального обороту [5].

У ході практики було проведено спостереження за поведінкою покупців у торговому залі, аналіз ефективності акційних пропозицій та оцінку впливу викладки товарів на продажі. Додатково враховувалися внутрішні показники, доступні на рівні торгової точки, зокрема динаміка продажів окремих категорій і реакція на зміну цін. Аналіз діяльності ТОВ ФТД «Ритейл» у 2022-2025 рр. демонструє проходження підприємством кількох етапів: різкого спаду, адаптації, відновлення та поступової стабілізації. Цей період характеризується зміною структури попиту, трансформацією каналів продажу та переглядом маркетингових підходів.

У 2022 р. діяльність компанії зазнала найбільшого впливу зовнішніх факторів. Частина торгових точок була тимчасово закрита або працювала з обмеженнями, що призвело до скорочення товарообігу орієнтовно до 14-16 млрд грн, тобто на 25–35% менше порівняно з довоєнними показниками. Водночас відбулося різке зростання ролі онлайн-каналів: їх частка у структурі продажів збільшилася до 40–45%, що було зумовлено обмеженням доступу до фізичних магазинів і зміною поведінки споживачів [2].

У 2023 р. спостерігалось поступове відновлення діяльності. Компанія відновила роботу значної частини торгових точок, стабілізувала логістичні процеси та адаптувала асортимент до зміненого попиту. Обсяг продажів зріс до 17-19 млрд грн, що відповідає приросту на рівні 15-20% у порівнянні з 2022

роком. Частка онлайн-продажів дещо знизилася і стабілізувалася на рівні 35-40%, що свідчить про повернення частини покупців у фізичні магазини [2].

У 2024 р. компанія продовжила демонструвати позитивну динаміку. Оцінюваний товарообіг досяг 19-21 млрд грн, при цьому структура продажів стала більш збалансованою. Онлайн-канал утримує стабільну частку на рівні 35-38%, що свідчить про закріплення омніканальної моделі. У цей період компанія активно використовує маркетингові інструменти стимулювання попиту, зокрема акційні кампанії та програми лояльності. У 2025 р. зберігається тенденція до стабілізації та помірнього зростання. Очікуваний обсяг товарообігу становить 20-22 млрд грн, що наближається до довоєнного рівня. Водночас структура попиту змінюється: зростає частка покупок у середньому ціновому сегменті, а також підвищується значення сервісних послуг і додаткових продажів.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зміна ключових показників ефективності діяльності підприємства. Середній чек у 2022 році зріс до 7000-7800 грн, що пояснюється інфляційними процесами та зміною структури попиту. У 2023-2024 роках він стабілізувався на рівні 7500-8500 грн, а у 2025 році прогнозується його подальше зростання до 8500-9000 грн за рахунок збільшення частки техніки середнього та преміального сегментів [2].

Конверсія відвідувачів у покупців у фізичних магазинах у 2022 р. знизилася до 22-25% через зменшення трафіку, однак у 2023-2024 роках відновилася до рівня 28-35%. У 2025 році очікується стабілізація цього показника в межах 30-35%, із можливим зростанням у періоди акцій до 40%. Середня кількість товарів у чеку протягом 2022–2025 рр. демонструє незначне зростання: з 1,2-1,3 до 1,5-1,7 позиції. Це пов'язано з активнішим використанням крос-продажів та пропозицією супутніх товарів. Маркетингова діяльність компанії у 2022-2025 рр. характеризується зростанням ролі акційних механік та цифрових каналів. Частка продажів, сформованих за рахунок акцій, у 2022 році становила близько 55-60%, а у 2023-2025 рр. зросла до 60-70%, у пікові періоди перевищуючи 75% [2].

Ефективність цифрового маркетингу поступово підвищується. Середній CTR рекламних кампаній у соціальних мережах коливається в межах 1,8-3,8%, а конверсія з переходу на сайт у покупку становить 2,5-4,5%. Частка повторних покупців у 2024-2025 роках досягає 35-45%, що свідчить про поступове формування клієнтської лояльності. У 2022 р. кількість активних торгових точок скоротилася, однак у 2023–2025 рр. спостерігається поступове відновлення мережі. Станом на 2025 рік компанія налічує близько 120-130 магазинів, зосереджених переважно у великих містах та регіональних центрах. Формат магазинів адаптується до нових умов: більша увага приділяється ефективності використання площі, зонуванню та інтеграції з онлайн-каналами.

У процесі дослідження було встановлено, що маркетинг у ритейлі функціонує як система коротких циклів прийняття рішень. Близько 40–50% товарів у торговому залі мають акційне маркування, що формує у покупця відчуття постійної вигоди та стимулює швидше прийняття рішення. Водночас до 65% продажів припадає саме на акційні позиції, що свідчить про критичну роль цінових стимулів.

Цінова політика виявилась одним із найсильніших факторів впливу. Навіть зміна ціни в межах 5-10% у конкурентному сегменті призводить до перерозподілу попиту між моделями. При цьому важливим є не лише рівень ціни, а її подача. Товари з позначкою «акція» або «вигідна пропозиція» привертають на 25-30% більше уваги, ніж аналогічні без такого маркування [3].

Організація торгового простору також має вимірюваний ефект. За спостереженнями, товари, розміщені на рівні очей, отримують до 35% більше контактів із покупцями. Акційні зони, розташовані біля входу або в центральній частині залу, формують до 20% імпульсивних покупок, які не були заплановані заздалегідь. Важливим фактором є поведінка персоналу. За оцінками, у 50-60% випадків покупець звертається до продавця за консультацією, і приблизно в половині таких випадків початковий вибір змінюється. Це прямо впливає на середній чек, який може зростати на 10-15% за рахунок рекомендацій або додаткових товарів. Аналіз поведінки клієнтів показав, що лише близько 30% відвідувачів приходять із чітко сформованим наміром купити конкретну модель. Інші 70% перебувають у стадії вибору, що робить їх більш чутливими до маркетингових стимулів. Саме ця група формує основний потенціал для збільшення продажів.

Цифрові канали відіграють роль первинного джерела інформації. За оцінками, понад 60% покупців попередньо переглядають інформацію онлайн, але до 70% із них завершують покупку в офлайн-магазині. Це підтверджує ефективність омніканальної моделі, де різні канали взаємодіють між собою [4].

Отримані дані свідчать, що маркетинг у ритейлі працює як система точкових впливів, де кожен елемент має кількісно вимірюваний ефект. Навіть незначні зміни у викладці, ціні або комунікації можуть призвести до зміни поведінки клієнта.

Таким чином, маркетингова діяльність ритейл-компанії характеризується високою залежністю від поведінкових факторів і швидкістю реакції на зміни. Практичний досвід у ТОВ ФТД «Ритейл» показує, що ключову роль відіграє не окремий інструмент, а їх поєднання. Динаміка діяльності ТОВ ФТД «Ритейл» у 2022-2025 рр. свідчить про здатність компанії адаптуватися до нестабільного середовища. Після значного спаду у 2022 році підприємство змогло відновити обсяги продажів, перебудувати структуру каналів і закріпити омніканальну модель. Ключовими факторами стабілізації стали розвиток онлайн-продажів, активне використання акційних механік, гнучке управління асортиментом та посилення ролі маркетингових інструментів у стимулюванні попиту.

#### Список використаних джерел:

1. Інтернет-магазин «Фокстрот»: вебсайт. URL: <https://www.foxtrot.com.ua/>
2. Група компаній «Фокстрот»: офіційний сайт. URL: <https://foxtrotgroup.com.ua/>
3. Боліла, С. Маркетингові аспекти діяльності підприємства сфери ритейлу в сучасних реаліях. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. (16), с. 100-107. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.13>

4. Проскурніна Н.В. Маркетингові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в контексті цифровізації галузі. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020. № 3(85). С. 35–43.  
URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/166>.

5. Рітейлер - чемпіон воєнного року.  
URL: [https://subscribe.forbes.ua/?utm\\_source=forbes.ua&utm\\_medium=Promo\\_Magazine&utm\\_campaign=forbes.ua\\_sales](https://subscribe.forbes.ua/?utm_source=forbes.ua&utm_medium=Promo_Magazine&utm_campaign=forbes.ua_sales)

*Сімоненко А.В., здобувачка вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Дядик Т.В.*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах глобалізації аграрний сектор зазнає фундаментальних трансформацій. Для середніх та малих товаровиробників, що об'єднані у форматі виробничого сільськогосподарського кооперативу (ВСК), маркетинг набуває специфічних рис. На відміну від класичних агрохолдингів, стратегія ВСК базується на синергії зусиль його членів, що дозволяє формувати більші партії продукції, оптимізувати логістику та підвищувати переговорну силу у відносинах із трейдерами. Традиційні методи збуту сьогодні поступаються місцем стратегіям побудови довгострокових партнерських відносин. Для ВСК ключовим стає не просто продаж сировини, а створення доданої вартості через спільне використання ресурсів. Це обумовлює перехід до маркетингу партнерських стосунків, де головними активами стають репутація кооперативу, стабільність поставок та якість продукції, що контролюється на всіх етапах виробництва членами кооперативу.

ВСК функціонує на ринку як багатопрофільне господарство, а під час практики було встановлено, що кооператив успішно реалізує стратегію «колективної стійкості». Основними напрямками діяльності є рослинництво (вирощування зернових та олійних культур) та тваринництво. Така диверсифікація є частиною адаптивної маркетингової стратегії, що дозволяє мінімізувати ризики від коливання цін на окремі види продукції.

Основними сегментами споживачів є: великі експортери-зернотрейдери (B2B сегмент); локальні переробні підприємства Полтавщини; внутрішній ринок (реалізація продукції тваринництва).

Гнучка сегментація дозволяє кооперативу маневрувати між каналами збуту залежно від поточної кон'юнктури ринку, що особливо важливо в умовах воєнного стану та обмеженої експортної логістики.

Маркетингова політика кооперативу виходить за межі класичної моделі 4P, трансформуючись у 7P, де особлива роль відведена внутрішнім процесам та людям:

- продукт – екологічність та відповідність ДСТУ, що досягається спільним контролем якості;
- ціна – використання стратегії очікування пікових цін завдяки наявності власних або орендованих потужностей для зберігання;
- люди – члени кооперативу, чия особиста зацікавленість у результаті є гарантією якості бренду;
- процес – автоматизація обліку паїв та виробленої продукції, що підвищує прозорість для партнерів.

Ціноутворення у ВСК є проєктним та враховує показник ROI для всього кооперативу. Це дозволяє приймати рішення про зміну структури посівів на користь більш маржинальних культур (наприклад, перехід від пшениці до сої чи соняшнику) у періоди високої ринкової волатильності.

Сучасна адаптивна стратегія ВСК «Злагода» неможлива без впровадження IT-інструментів. Згідно з актуальними дослідженнями, використання рекурентних нейронних мереж (LSTM) дозволяє прогнозувати попит та цінові коливання на агроринку.

Для кооперативу це дає наступні переваги:

1. Прогнозування врожайності: інтеграція даних супутникового моніторингу полів у маркетингову стратегію.
2. Оптимізація взаємовідносин (CRM): ведення детальної бази контрагентів-покупців, що дозволяє формувати індивідуальні умови поставок та прогнозувати обсяги закупівель.
3. Управління логістикою: розрахунок оптимальних маршрутів для спільного парку техніки кооперативу, що знижує собівартість продукції та робить її більш конкурентоспроможною за ціною.

Маркетингові комунікації ВСК спрямовані на побудову довіри. Основними інструментами є: експертний контент – висвітлення досвіду кооперації як успішної бізнес-моделі, що приваблює нових партнерів та інвесторів; direct-маркетинг – фактивна участь у профільних аграрних форумах та «Днях поля» Полтавщини; digital-присутність – використання соціальних мереж для просування принципів чесного фермерства та локального продукту.

Адаптивність стратегії підтверджується здатністю кооперативу швидко переорієнтуватися на внутрішній ринок та гуманітарні потреби в кризові періоди, що зміцнює бренд підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

Для вдосконалення маркетингової діяльності ВСК «Злагода» пропонується: впровадження елементів точного землеробства: інтеграція маркетингових даних з показниками стану ґрунтів для оптимізації витрат на добрива; створення бренду «Кооперативний продукт»: перехід від продажу сировини до спільної переробки (наприклад, виробництво олії чи круп) під власною торговою маркою; активізація експортного маркетингу: пошук прямих контрактів з європейськими переробниками, використовуючи переваги сертифікованої продукції кооперативу.

### Список використаних джерел:

1. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2023. Вип. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>.

2. Tetiana Diadyk, Tetiana Dronova, Oleh Burdyak, Vitalii Nestor, Olena Voskresenska. (2024) The evolution of marketing research in the context of digital transformation of society. Edelweiss Applied Science and Technology. Vol. 8 No. 6 (2024).3351-3360. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2715>.

3. Kopishynska, O., Utkin, Y., Sliusar, I., Somych, M., Danylenko V., Diadyk T., Zahrebelna I. Expansion of Customer Relationship Management Functionality Using Recurrent LSTM Networks for Automation Demand Forecasting. *Proceedings of the 9th International Conference on Information and Communication Technology for Intelligent Systems (ICTIS)*, 4-6 April, 2026, Thailand, Bangkok. Springer Nature. 1510 LNNS, 347–357. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-96-9275-0\\_30](https://doi.org/10.1007/978-981-96-9275-0_30).

*Таранич В. О., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Боровик Т.В.*

## СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИКА, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збут продукції в Україні впродовж останніх років зазнає суттєвих змін під впливом воєнно-економічних чинників, процесів цифровізації та трансформації поведінки споживачів. У сучасних умовах збут уже не розглядається виключно як завершальний етап виробництва, а набуває стратегічного значення, формуючи конкурентні позиції підприємства на ринку. Особливо це проявляється в умовах нестабільного попиту, зростання логістичних витрат та зміни напрямів збуту.

Статистичні дані свідчать про активне зростання електронної комерції в Україні. Якщо до 2020 року її частка становила близько 8-9% роздрібного товарообігу, то у 2023-2024 роках вона перевищує 12-15%, а в окремих товарних групах (електроніка, одяг, побутова техніка) досягає 25-30%. Це демонструє зміщення акцентів у бік онлайн-каналів реалізації. Водночас традиційні канали не зникають, а адаптуються через впровадження омніканальних моделей, які поєднують офлайн- та онлайн-продажі [3].

Важливим елементом забезпечення ефективного збуту залишається логістика. Протягом 2022-2024 років витрати на транспортування зросли в середньому на 30-50%, що пов'язано зі зміною логістичних маршрутів, обмеженням інфраструктури та зростанням вартості ресурсів. У відповідь підприємства оптимізують логістичні процеси, зменшують обсяги запасів та впроваджують більш гнучкі підходи до постачання. Використання сучасних цифрових систем управління (WMS, TMS) дозволяє знизити витрати та підвищити оперативність обробки замовлень [4].

Збутова діяльність тісно інтегрується з маркетингом. Українські підприємства значно активізували використання digital-інструментів: частка цифрової реклами перевищує 60% у структурі маркетингових витрат. Соціальні мережі, маркетплейси та інструменти персоналізації стають основними каналами взаємодії зі споживачами. Важливу роль відіграють не лише ціна товару, а й швидкість доставки, рівень сервісу та надійність виконання замовлень. Зміни споживчої поведінки також суттєво впливають на організацію збуту. В умовах економічної нестабільності споживачі стали більш обачними: близько 70% покупців орієнтуються на знижки та акційні пропозиції. Водночас спостерігається підвищений інтерес до продукції вітчизняного виробництва, що створює додаткові можливості для українських підприємств.

До основних проблем збутової діяльності належать нестабільність ринку, ризики перебоїв у постачанні, посилення конкуренції та необхідність швидкої адаптації до змін. Разом з тим ці виклики стимулюють бізнес до впровадження інноваційних підходів, розвитку нових каналів збуту та активного використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень.

У перспективі розвиток збуту в Україні визначатиметься подальшою цифровізацією, інтеграцією у європейський економічний простір та модернізацією логістичної інфраструктури. Очікується, що частка електронної комерції може зрости до 18-20%, а автоматизація процесів управління збутом стане стандартною практикою. За таких умов конкурентоспроможність підприємств залежатиме від їх здатності швидко реагувати на зміни та ефективно задовольняти потреби споживачів.

Отже, збут продукції в Україні трансформується у комплексну систему, що поєднує логістичні, маркетингові та управлінські аспекти. Його ефективність безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства та його позиції на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 612 с.
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку торгівлі та бізнесу. URL: <https://www.me.gov.ua>
4. Ecommerce Europe. European E-commerce Report 2023. URL: <https://www.ecommerce-europe.eu>

*Хурса А.С., здобувачка вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Дядик Т.В.*

## **АДАПТИВНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах безпрецедентної ринкової нестабільності, зумовленої розривом традиційних логістичних ланцюгів, волатильністю світових цін на продовольство та критичними безпековими ризиками. За таких обставин класичні маркетингові підходи, орієнтовані на довгострокове планування, втрачають свою ефективність. Натомість на перший план виходить концепція адаптивного маркетингу, яка передбачає здатність підприємства миттєво реагувати на зовнішні шоки, коригувати товарну структуру та знаходити альтернативні канали збуту для збереження фінансової стійкості.

Адаптивність у маркетингу сьогодні означає не лише зміну цінової політики, а й глибоку цифровізацію процесів, впровадження інструментів ризик-менеджменту та пошук нових ніш із високою доданою вартістю. Аналіз досвіду проходження практики дозволяє стверджувати, що саме гнучкість маркетингового інструментарію стає ключовим фактором конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах глобальних викликів та економічної турбулентності.

Під час проходження практики було проведено комплексний аналіз діяльності аграрного підприємства, що спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. Основна увага приділялася вивченню структури посівних площ, де ключовими культурами (так званими «зірками» за матрицею BCG) виступають соняшник та пшениця. Встановлено, що підприємство працює в сегменті B2B, постачаючи сировину великим зернотрейдерам, що вимагає високої відповідності продукції державним та міжнародним стандартам якості.

Товарна стратегія підприємства спрямована на диверсифікацію ризиків шляхом вирощування кількох видів культур із різними термінами збирання. Цінова політика господарства є переважно пасивною, оскільки ціни на продукцію диктуються глобальним ринком та біржовими котируваннями. Проте за рахунок наявності власних потужностей для зберігання (елеваторів), підприємство має можливість застосовувати стратегію відкладеного збуту, реалізуючи продукцію в періоди пікових цін.

Логістична складова маркетингу на підприємстві базується на поєднанні власного автопарку та залучення сторонніх перевізників у пікові періоди збирання врожаю. Основними каналами розподілу є прямі контракти з переробними заводами та експортні поставки через портові термінали. Оптимізація ланцюгів постачання дозволяє суттєво знижувати витрати на одиницю продукції, що безпосередньо впливає на загальну рентабельність бізнесу.

Маркетингові комунікації агропідприємства мають свою специфіку: акцент робиться на репутаційному маркетингу та прямих продажах. Важливим елементом є участь у спеціалізованих виставках та «Днях поля», де відбувається обмін досвідом та демонстрація досягнень у технологіях вирощування. Також спостерігається тенденція до цифровізації — використання спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу полів, що стає частиною іміджу сучасного, технологічного господарства.

За результатами SWOT-аналізу було виявлено сильні сторони (висока якість ґрунтів, сучасна техніка) та загрози, пов'язані з воєнним станом і логістичними обмеженнями. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності включають впровадження елементів точного землеробства для оптимізації витрат та розвиток бренду роботодавця (HR-маркетинг) для залучення кваліфікованих кадрів. Перспективним напрямком є перехід від продажу сировини до первинної переробки, що дозволить створювати продукцію з вищою доданою вартістю.

Першочерговою рекомендацією для підприємства є інтеграція маркетингових даних із системами точного землеробства. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати на виробництво, а й формувати «технологічний паспорт» продукції. Для адаптації до вимог ринку пропонується розширити присутність підприємства у цифровому просторі: створити інтерактивну платформу для прямих комунікацій із контрагентами та впровадити систему CRM для відстеження історії взаємодії з трейдерами, що дозволить прогнозувати попит та вчасно коригувати структуру посівів.

В умовах нестабільності логістичних шляхів доцільно відійти від стратегії монокультури. Пропонується впровадження «адаптивної сівозміни», що включає вирощування нішевих або енергетичних культур, які мають стабільний попит на внутрішньому ринку. Важливим кроком є переорієнтація з продажу сировини на створення продуктів із первинною переробкою (наприклад, очищення, калібрування або пакування зернових), що дозволить підвищити маржинальність продукції та знизити залежність від світових коливань цін на сировинні товари.

Для підвищення адаптивності підприємства необхідно розробити систему сценарного планування маркетингової діяльності. Це включає використання фінансових інструментів хеджування ризиків (форвардні та ф'ючерсні контракти) для фіксації вигідних цін ще до моменту збору врожаю. Також рекомендується посилити роль «регіонального маркетингу» — розвивати партнерства з місцевими громадами та малими переробниками, що створить додаткову «подушку безпеки» у разі обмеження експортних можливостей.

Запропонований комплекс заходів дозволяє агропідприємству перейти від пасивної моделі очікування до активного управління ринковими ризиками. Поєднання цифрових технологій із гнучкою структурою виробництва забезпечує сталість бізнесу навіть за умови розриву традиційних логістичних ланцюгів та високої волатильності цін (табл. 1).

**Рекомендації щодо впровадження адаптивної маркетингової стратегії  
агропідприємства**

Напрямок стратегії	Пропозиції	Очікуваний ефект
Цифровізація та технологічність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інтеграція маркетингових даних із системами точного землеробства.</li> <li>– Впровадження CRM-системи для роботи з трейдерами</li> <li>– Створення інтерактивної платформи для прямих комунікацій.</li> </ul>	Оптимізація витрат, формування «технологічного паспорта» продукції, точне прогнозування попиту та гнучке коригування структури посівів.
Диверсифікація та додана вартість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження «адаптивної сівозмінки» (нішеві та енергетичні культури).</li> <li>– Перехід до первинної переробки (очищення, калібрування, пакування).</li> </ul>	Зниження залежності від монокультур, підвищення маржинальності продукції та захист від коливань світових цін на сировину.
Управління ризиками та регіональний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання інструментів хеджування (форвардні та ф'ючерсні контракти).</li> <li>– Розвиток регіонального маркетингу та партнерств із місцевими громадами.</li> </ul>	Фіксація вигідних цін до збору врожаю, створення «подушки безпеки» на випадок обмеження експорту, мінімізація збитків від нестабільності.

Отже, перехід до адаптивної моделі маркетингу дозволить підприємству не просто реагувати на зміни ринку, а випереджати їх, перетворюючи ризики нестабільності на конкурентні переваги.

**Список використаних джерел:**

1. Буга Н. Ю., Плевацький Д.О. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-36>.

2. Дядик Т., Бублій А., Міщенко О. Іміджелогія як засіб підвищення конкурентних переваг підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації*: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 27 вересня 2024 р.). 2024. Т. 1. С. 38–41. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/Node/14465/zbirnyk270924tom1sekciji1-4.pdf>.

3. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с. <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/81b7b099-f95c-4888-9706-dc3db03cce11/content>.

4. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с. [https://knushop.com.ua/image/catalog/oldi202305/pdf/361.pdf?srsId=AfmBOoo66PnHILBXqOUqz\\_rxvjoHN5nprSBzVj7\\_2-KstdgpxVUeHltp](https://knushop.com.ua/image/catalog/oldi202305/pdf/361.pdf?srsId=AfmBOoo66PnHILBXqOUqz_rxvjoHN5nprSBzVj7_2-KstdgpxVUeHltp).

*Шостак А.О., здобувачка вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Даниленко В.І.*

## **МАРКЕТИНГ УНІВЕРСИТЕТУ В ДІЇ: РЕЗУЛЬТАТИ ПРАКТИКИ ТА АНАЛІТИЧНІ ВИСНОВКИ**

Маркетинг у сфері вищої освіти поступово переходить від інформування до управління сприйняттям і досвідом абітурієнта. Конкуренція між закладами освіти зростає не лише через демографічні фактори, а й через зміну поведінки вступників, які приймають рішення під впливом цифрового середовища, соціальних мереж та рекомендацій.

Університет як суб'єкт ринку освітніх послуг змушений працювати з різними сегментами аудиторії, формувати довіру та підтримувати постійний контакт. Це вимагає системної маркетингової діяльності, яка поєднує аналітику, комунікацію та управління контентом.

Маркетинг освітніх послуг має низку особливостей, які відрізняють його від класичного комерційного маркетингу. Освітній продукт є нематеріальним, довготривалим та складним для оцінки до моменту його отримання. Рішення про вибір університету часто формується на основі очікувань, репутації та соціального впливу.

У сучасних умовах маркетинг університету базується на кількох ключових компонентах:

- позиціонування університету на ринку;
- сегментація цільових аудиторій;
- формування бренду та репутації;
- використання цифрових каналів комунікації;
- побудова довгострокових відносин із аудиторією.

Окрему роль відіграє контент-маркетинг, який дозволяє не лише інформувати, а й формувати емоційний зв'язок із потенційними вступниками.

Ключова особливість маркетингу університету полягає у складності прийняття рішення цільовою аудиторією. Вибір закладу освіти залежить від поєднання раціональних і поведінкових факторів: вартості навчання, репутації, рекомендацій, очікувань щодо майбутньої кар'єри, а також емоційного сприйняття бренду університету. Це зумовлює необхідність інтеграції інструментів класичного маркетингу з підходами поведінкової економіки та психології споживача.

Цільова аудиторія університету не є однорідною. Основними сегментами виступають:

- абітурієнти різного віку та освітнього рівня;
- батьки як суб'єкти впливу на рішення;
- студенти як внутрішні стейкхолдери;
- випускники як носії репутації;
- роботодавці як партнери.

Сучасні підходи до сегментації виходять за межі демографічних характеристик і включають поведінкові та психографічні критерії: мотивацію до навчання, рівень самостійності, кар'єрні очікування, стиль споживання інформації.

Процес вибору університету дедалі більше нагадує клієнтську подорож (customer journey), яка включає кілька етапів:

- 1) формування інтересу (через соціальні мережі, рекомендації);
- 2) пошук інформації (сайт, відгуки, рейтинги);
- 3) порівняння альтернатив;
- 4) прийняття рішення;
- 5) післявибіркова оцінка (досвід навчання).

На кожному з цих етапів університет взаємодіє з потенційним студентом через різні канали, що вимагає узгодженої комунікаційної стратегії.

Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ) є одним із провідних закладів вищої освіти України, який забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців для агропромислового комплексу та інших сфер національної економіки. Це престижний освітній і науковий центр, що здійснює інноваційну діяльність, поєднуючи сучасні методи навчання, наукові дослідження та практичну підготовку студентів.

У структурі університету діє відділ маркетингу, що складається із шести працівників. Його головним завданням є просування освітніх і наукових продуктів університету, підвищення рівня впізнаваності та формування позитивного іміджу закладу в Україні та за кордоном.

Основні напрями діяльності відділу маркетингу включають:

- проведення маркетингових досліджень;
- формування стратегічних і тактичних планів розвитку;
- просування освітніх програм і наукових розробок на ринку;
- організацію виставок, форумів, воркшопів та інших заходів;
- здійснення рекламних кампаній і PR-діяльності;
- удосконалення брендбуку університету, контроль використання символіки;
- розвиток співпраці з українськими та міжнародними організаціями.

Маркетинг у сфері освіти не може існувати окремо від внутрішніх процесів університету. Якість освітньої послуги, рівень сервісу та досвід студентів безпосередньо впливають на ефективність комунікацій.

Фактично, кожен студент стає носієм бренду університету. Його досвід навчання трансформується у відгуки, рекомендації та контент, який впливає на нових абітурієнтів. Це формує необхідність інтеграції маркетингу з управлінням якістю освіти, студентським сервісом та внутрішніми комунікаціями.

До його завдань належить:

- організація рекламних кампаній та інформаційна підтримка заходів;
- формування позитивного іміджу університету серед абітурієнтів і студентів;
- проведення профорієнтаційної роботи у школах і на виставках;

- управління офіційними сторінками університету у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok, Telegram);
- аналіз статистики й використання інструментів digital-маркетингу для підвищення ефективності комунікацій.

Таблиця 1

### Кількість проведених профорієнтаційних заходів, підписників у соціальних мережах та показників комунікаційної діяльності ПДАУ [1,2,3]

Показник	Значення (2024-2025 н.р.)
Проведені профорієнтаційні заходи (усього)	120
Кількість учнів, охоплених заходами	8 500
Кількість підписників у Facebook	12 тис.
Кількість підписників в Instagram	7 255
Кількість підписників в YOUTUBE	408
Кількість підписників в Tik Tok	4631
Кількість читачів в Telegram	1363

#### Зведення з реклами

Обліковий запис Інна Сенько витратив 14,44 USD на 1 оголошення за останні 60 дн.

Охоплення аудиторії	Взаємодії з дописом	Кліки на посилання
<b>12 К</b>	<b>7,25 К</b>	<b>47</b>

Рис. 1 Охоплення рекламної кампанії та кліки на посилання ПДАУ[1,2,3]

Отже, відділ маркетингу університету відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та розвитку. Виконуючи функції від формування позитивного іміджу до впровадження сучасних digital-інструментів, він виступає стратегічним комунікаційним центром закладу. Саме ефективна робота цього підрозділу дозволяє університету зміцнювати позиції на освітньому ринку, залучати абітурієнтів і підтримувати високий рівень взаємодії зі студентами, випускниками та громадськістю.

Таким чином, відділ маркетингу ПДАУ забезпечує не лише внутрішній розвиток університету, а й його ефективне представлення на освітньому та науковому ринку України й світу.

#### Список використаних джерел:

1. Полтавський державний аграрний університет. Офіційний сайт. URL: <https://www.pdau.edu.ua/>
2. Полтавський державний аграрний університет. Офіційна сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/share/1M6PjyXEgq/?mibextid=wwXIfr>
3. Полтавський державний аграрний університет. Офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/pdau1920?igsh=dHRqZWd1ZTY2d3ph>
4. Meta Business Suite. Інструменти аналітики Facebook та Instagram. URL: <https://business.facebook.com>
5. Янковець Т. Вебсайт у цифровому маркетингу. Scientia•Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету). 2023. № 4. С. 85–104. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)06)

*Яковлева Л.А., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Решетнікова О. В.*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ: ІНСТРУМЕНТИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

Цифрова трансформація економіки суттєво впливає на всі сфери діяльності підприємств, зокрема й на маркетингову діяльність. У сучасних умовах швидкого розвитку інформаційних технологій та зростання обсягів даних традиційні підходи до проведення маркетингових досліджень стають недостатніми для забезпечення високої швидкості прийняття рішень. Використання онлайн-опитувань, аналітичних платформ, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє підприємствам отримувати більш точну, оперативну та релевантну інформацію про ринок, споживачів і конкурентне середовище.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності маркетингових досліджень в умовах цифровізації бізнес-процесів, що особливо важливо для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Цифрові інструменти відкривають нові можливості для збору, обробки та аналізу маркетингової інформації, однак водночас потребують належного рівня адаптації, ресурсного забезпечення та компетенцій персоналу. У зв'язку з цим виникає потреба у дослідженні особливостей застосування сучасних цифрових рішень у маркетингових дослідженнях та оцінці їх практичної ефективності.

Метою дослідження є обґрунтування ролі цифрових інструментів у маркетингових дослідженнях, а також аналіз сучасних підходів та особливостей їх застосування в умовах цифровізації економіки.

Цифровий маркетинг є невід'ємною складовою сучасних бізнес-процесів, оскільки дозволяє підприємствам використовувати широкий спектр інструментів – від соціальних мереж і пошукових систем до аналітичних платформ – для отримання актуальної ринкової інформації та формування ефективних стратегій [1].

Сучасні цифрові інструменти маркетингових досліджень доцільно класифікувати за функціональним призначенням: інструменти збору даних (онлайн-опитування, веб-аналітика), інструменти зберігання та управління даними (CRM-системи, хмарні сервіси), а також інструменти аналізу та інтерпретації інформації (аналітичні платформи, технології Big Data та штучного інтелекту). Використання CRM-систем, хмарних сервісів та інших цифрових платформ дозволяє автоматизувати процес збору та обробки маркетингової інформації, підвищуючи оперативність та точність аналітичних результатів. Це сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища підприємства, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2].

Цифровізація сприяє розширенню інструментів дослідження ринку, зокрема за рахунок використання SMM, SEO та контент-маркетингу, які

дозволяють отримувати дані про поведінку споживачів у реальному часі та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [3, 4]. Це забезпечує більш глибоке розуміння споживчих потреб і підвищує ефективність маркетингових рішень.

Разом з тим цифровізація маркетингових досліджень в Україні супроводжується низкою проблем. Серед основних – недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, обмежені фінансові ресурси підприємств та недостатній розвиток аналітичної інфраструктури [5, с. 119]. Це ускладнює ефективне впровадження сучасних цифрових інструментів та знижує потенційну результативність маркетингових досліджень.

Серед ключових сучасних тенденцій цифровізації маркетингових досліджень слід виділити зростання ролі штучного інтелекту та автоматизованої аналітики, використання великих масивів даних (Big Data), розвиток персоналізованого маркетингу, а також перехід до досліджень у режимі реального часу. Важливою тенденцією є також інтеграція різних цифрових інструментів у єдині інформаційні системи підприємств, що забезпечує комплексний підхід до аналізу ринку та поведінки споживачів.

Таким чином, цифровізація маркетингових досліджень є важливим напрямом розвитку сучасного маркетингу в Україні. Вона сприяє підвищенню якості інформаційного забезпечення підприємств та розширює можливості аналізу ринку. Узагальнення сучасних інструментів і тенденцій цифровізації дозволяє стверджувати, що їх впровадження є необхідною умовою підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Обіход С., Матвеев М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*, 2023, № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>
2. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>
3. Сак Т., Козел А., Щуров М. Вплив цифровізації на маркетингові аспекти креативної індустрії. *Review of transport economics and management*, 2025. 13 (29), с. 147–154. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2025/328447>
4. Ковальов В., Нейман Є., Дубовенко М., Кайлюк О. Дослідження особливостей цифрового маркетингу: сучасні тренди та перспективи оптимізації. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-80>
5. Посунько О. Застосування e-digital-маркетингу на підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економічний простір*, 2025. 208, с. 116-121. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.116-121>

## СЕКЦІЯ 4. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ТОРГІВЛЯ

*Абдул Р. Ю., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: д.е.н., професор Махмудов Х. З.*

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Жорстка конкурентна боротьба на ринку вимагає від підприємств підвищення ефективності діяльності, поліпшення споживчих якостей продукції та послуг, розширення асортименту, активізації підприємництва, ініціативи тощо. Головною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є виявлення можливості його подальшого розвитку, визначеного за результатами повного аналізу фінансово-господарської діяльності. Тому найважливішим завданням функціонування сучасного підприємства є підвищення ефективності його діяльності за рахунок більш повного використання його внутрішніх резервів та системна розробка шляхів підвищення ефективності діяльності. Під шляхами підвищення ефективності діяльності підприємства розуміють сукупність конкретних заходів щодо покращення ефективності виробництва [2].

Ефективність – це складна економічна категорія, пов'язана з цілеспрямованою, раціональною людською діяльністю. Вона відображає певні виробничі відносини, що складаються між суспільством загалом і підприємствами, а також окремими працівниками. В ефективності відображається дія об'єктивних економічних законів, розвиток продуктивних сил, характер виробничих відносин. Вона є формою вираження мети виробництва. Отже, поняття «ефективність» має зміст наявності мети, яка повинна бути досягнута. Основну ж мету виробництва становить віддача сукупних витрат, які беруть участь у процесі виробництва [2].

Підвищення економічної ефективності виробництва є основною проблемою, головним чинником зростання аграрних підприємств в умовах використання обмежених ресурсів. Це зобов'язує підприємства використовувати ресурси раціонально і бережливо, виробляти якісну продукцію [1].

Основні фактори підвищення ефективності виробництва – це підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів та інші. Важливо знайти дійо ві напрямки підвищення ефективності функціонування підприємств. Для розв'язання цього завдання певного значення набуває класифікація чинників його зростання. Взагалі всі чинники підвищення ефективності функціонування підприємств зводяться до трьох напрямків:

- 1) управління витратами і ресурсами;
- 2) напрямки розвитку і удосконалення виробництва та іншої діяльності;

3) напрями удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності.

Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства – це його якісні особливості, які приводять до зростання потенціалу та характеризуються можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів і умов їх використання [1].

Управління ефективністю роботи підприємства передбачає урахування основних положень теорії максимізації прибутку. Підприємство повинно працювати таким чином, щоб забезпечити максимальний дохід його власникам. У рамках традиційної неокласичної економічної моделі передбачається, що будь-яке підприємство існує для того, щоб максимізувати прибуток у довгостроковій перспективі. При цьому як орієнтир розглядається прибуток середній для галузі або той прибуток, що об'єктивно задовольняє власників [3].

Отже підвищення ефективності є життєво важливим, особливо в умовах ресурсодефіцитної економічної ситуації. Для оцінки рівня ефективності потрібні як фінансові, так і нефінансові визначники ефективності. Визначення ефективності – це кількісна оцінка її рівня, його мета – встановити чи зросла ефективність.

#### Список використаних джерел:

1. Бортник А.М. Формування ефективної системи бізнес – процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 18. С.56-59. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C).

2. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. *Економіка України*. 2007. № 10. С. 29-37. URL: [http://www.datamining.zntu.edu.ua/book\\_info.pl?id=118224](http://www.datamining.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=118224).

3. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2022. Вип. 3(5). С. 27-37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>.

*Александрович О. Ю., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D 7 Торгівля  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Дем'яненко Н. В.*

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Торгівля є невід'ємною ланкою у процесі переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює організацію транспортування, зберігання та розподілу продукції. Торговельний сектор відіграє значну роль в

економіці, забезпечуючи зайнятість значної частини працездатного населення [1, с. 175]. У сучасних умовах глобальної конкуренції торговельні підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності та залучення споживачів. Інноваційна діяльність стає ключовим чинником розвитку бізнесу, а концепція сталого розвитку дозволяє поєднувати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. Інтеграція цих підходів відкриває можливості для формування довгострокових конкурентних переваг. Інноваційна діяльність торговельного підприємства охоплює впровадження нових технологій, процесів, товарів і маркетингових стратегій. Сучасні інновації включають цифровізацію продажів, автоматизацію логістичних процесів, використання аналітики для прогнозування попиту та підвищення задоволеності клієнтів. Ефективне управління цими інноваціями дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку та підвищувати операційну ефективність.

Процес управління інноваціями передбачає систематичний підхід, що включає ідентифікацію потреб і можливостей, розробку та оцінку інноваційних рішень, їх впровадження та контроль результатів. Важливим є формування міжфункціональних команд, здатних інтегрувати різні компетенції для успішного впровадження інновацій. Стратегічне управління інноваціями дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати ефект від інвестицій у нові технології та процеси.

Інтеграція інновацій і принципів сталого розвитку забезпечує підприємству комплексні переваги. Екологічні інновації спрямовані на зменшення енергоспоживання, оптимізацію упаковки та скорочення відходів. Соціальні інновації враховують безпеку працівників, розвиток локальних спільнот і підвищення соціальної відповідальності підприємства. Економічні інновації дозволяють оптимізувати ресурси та підвищувати прибутковість без шкоди для навколишнього середовища та суспільства. Синтез інновацій і сталого розвитку підвищує конкурентоспроможність та лояльність споживачів, знижує екологічні та соціальні ризики та сприяє довгостроковій стабільності бізнесу. Разом із тим, існують виклики: високі початкові витрати на інновації, опір змін у персоналі та потреба у постійному моніторингу ринку та технологій. Табл. 1 демонструє основні напрями інноваційної діяльності торговельного підприємства та їх вплив на економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку. Інновації у торговельному підприємстві впливають на всі ключові аспекти сталого розвитку: економічний, соціальний та екологічний.

Цифрова трансформація суттєво змінює ландшафт сучасної торгівлі. Впровадження автоматизованих систем та використання великих даних дозволяє підприємствам не лише знизити операційні витрати, але й підвищити якість обслуговування клієнтів [2, с. 11].

Отже, ефективне управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства вимагає стратегічного підходу та інтеграції з принципами сталого розвитку. Підприємства, що реалізують ці підходи, отримують не лише економічні вигоди, а й соціальну та екологічну відповідальність, що підвищує їх репутацію та довгострокову стійкість на ринку.

### Інноваційні напрями торговельного підприємства в контексті сталого розвитку

Напрямок інновацій	Приклади впровадження	Економічний ефект	Соціальний ефект	Екологічний ефект
Цифровізація продажів	Е-commerce, мобільні додатки, CRM	Збільшення продажів, зниження витрат на персонал	Зручність для клієнтів, швидкий доступ до товарів	Менше паперових чеків, скорочення відвідувань магазинів
Логістичні інновації	Оптимізація маршрутів доставки, автоматизація складів	Зниження витрат на транспортування та зберігання	Швидка доставка, зручний сервіс	Менше викидів CO <sub>2</sub> , економія пального
Екологічна упаковка	Біорозкладна упаковка, багаторазові пакети	Зниження витрат на утилізацію	Позитивний імідж серед клієнтів	Зменшення сміття, захист довкілля
Соціальні інновації	Безпечні робочі місця, тренінги персоналу	Підвищення продуктивності	Поліпшення умов праці, залучення громади	-
Аналітика попиту	Прогнозування продажів, Big Data	Оптимізація запасів, зменшення витрат	Краще задоволення потреб клієнтів	Менше непроданих товарів та менше відходів

#### Список використаних джерел:

1. Петько С. М. Технології Індустрії 4:0 у цифровій парадигмі розвитку глобальної економіки. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Київ, 2023. № 24. 13 С. 51-62. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274815> (дата звернення: 01.04.2026).

2. Сохацька О. М., Завгородня О. О. Інновації та технологічний розвиток у секторі торгівлі в Україні: потенціал та перешкоди. *Актуальні питання економічних наук*. Вип. 1. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13297130> (дата звернення 02.04.2026).

*Бабич М. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к. е. н., доцент Мирна О. В.*

### ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У процесі здійснення виробничо-господарської діяльності за всіма напрямками роботи ТОВ «Гарант-2005» постійно постає необхідність розв'язання

широкого кола завдань оперативного, поточного та стратегічного характеру. Ефективне виконання цих завдань потребує формування відповідних виробничих підрозділів, а також побудови раціональної системи управління підприємством.

Організаційна структура управління підприємством являє собою сукупність управлінських органів, їх функцій, повноважень і взаємозв'язків між ними, що забезпечують узгоджену та результативну діяльність усіх структурних елементів. Функціонування зазначених органів безпосередньо залежить від стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

До ключових цілей діяльності підприємства належать забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, досягнення стабільних фінансових результатів і отримання прибутку, впровадження інноваційних рішень, підвищення ефективності використання ресурсів, а також реалізація соціальних зобов'язань перед працівниками та суспільством загалом [2].

Організація виробничої діяльності в аграрних формуваннях являє собою сукупність організаційно-економічних, технологічних і технічних рішень та заходів, спрямованих на ефективне й раціональне використання земельних ресурсів, трудового потенціалу, засобів і предметів праці. Реалізація цих заходів забезпечує оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності та досягнення основної мети діяльності підприємства — отримання стабільного прибутку.

Визначальною рисою організації виробництва є комплексний підхід, що передбачає узгоджений розгляд усіх елементів виробничого процесу та добір таких способів, методів і умов їх використання, які максимально відповідають поставленим цілям діяльності. Ефективна організація виробництва полягає в об'єднанні різноманітних за змістом і призначенням складових виробничого процесу в єдину, цілісну та результативну систему. За таких умов усі елементи виробництва функціонують у тісній взаємодії, будучи збалансованими й узгодженими між собою за основними параметрами роботи, що забезпечує стабільність і високу ефективність виробничої діяльності [1].

Нами було систематизовано основні елементи організації та планування господарської діяльності підприємства, які у своїй сукупності формують цілісну систему управління його функціонуванням і розвитком (табл. 1).

Інформація, представлена в табл. 1, присвячена елементам організації господарської діяльності підприємства. Вона відображає структурні та функціональні складові управління, що забезпечують упорядкованість і узгодженість усіх внутрішніх процесів. Зокрема, організаційна структура управління визначає побудову підприємства, розподіл функцій і повноважень між підрозділами.

Організація виробничих процесів спрямована на раціональне поєднання основних і допоміжних видів діяльності з метою досягнення безперервності та ефективності виробництва. Важливе місце посідає організація праці та управління персоналом, що забезпечує оптимальне використання трудового потенціалу підприємства. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення

створюють необхідні умови для стабільного здійснення господарської діяльності, а система обліку, контролю та аналізу формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Завершальним елементом є інноваційна діяльність, яка забезпечує розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 1

### Елементи організації і планування господарської діяльності підприємства

Напрямок	Елемент	Зміст та характеристика
<i>Елементи організації господарської діяльності підприємства</i>		
Організація управління	Організаційна структура управління	Формування підрозділів підприємства, визначення їх функцій, повноважень і взаємозв'язків
Організація виробництва	Організація виробничих процесів	Раціональне поєднання основних, допоміжних і обслуговуючих процесів, забезпечення безперервності виробництва
Організація праці	Управління персоналом	Поділ і кооперація праці, нормування, мотивація, підбір та розвиток кадрів
Ресурсне забезпечення	Матеріально-технічне забезпечення	Забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, обладнанням і енергетичними ресурсами
Фінансова діяльність	Організація фінансів	Управління грошовими потоками, витратами, доходами та фінансовими результатами
Інформаційне забезпечення	Облік, контроль і аналіз	Формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень і оцінки ефективності
Розвиток	Інноваційна діяльність	Упровадження нових технологій, продуктів і методів управління
<i>Елементи планування господарської діяльності підприємства</i>		
Довгострокове планування	Стратегічне планування	Визначення місії, стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства
Середньострокове планування	Поточне (тактичне) планування	Розробка річних планів виробництва, реалізації, витрат і доходів
Короткострокове планування	Оперативне планування	Деталізація планових завдань за підрозділами, термінами та виконавцями
Ресурсне планування	Планування ресурсів	Визначення потреб у трудових, матеріальних, фінансових і земельних ресурсах
Фінансове планування	Бюджетування	Складання бюджетів доходів і витрат, руху грошових коштів
Вартісне планування	Планування собівартості та цін	Розрахунок витрат виробництва та формування цінової політики
Контроль результатів	Планування контролю та оцінки	Встановлення показників ефективності та механізмів контролю

У другій частині табл. 1 охарактеризовано елементи планування господарської діяльності підприємства, що відображають послідовність і рівні планової роботи. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі та напрями розвитку підприємства. Поточне (тактичне) планування деталізує ці цілі

у вигляді річних планів, а оперативне планування забезпечує їх реалізацію на рівні окремих підрозділів і робочих місць. Планування ресурсного та фінансового забезпечення спрямоване на узгодження потреб підприємства з наявними можливостями. Окрему увагу приділено плануванню собівартості та цін, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Завершальним елементом є планування контролю та оцінки результатів, яке забезпечує зворотний зв'язок і можливість коригування планів.

Таким чином, наведена інформація відображає взаємозв'язок організаційних і планових елементів господарської діяльності підприємства та демонструє їх роль у забезпеченні ефективного управління, стабільного функціонування й сталого розвитку досліджуваного підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іванілова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2006. 472 с. URL: [https://newlibrary.snau.edu.ua/bib/93684?utm\\_source=chatgpt.com](https://newlibrary.snau.edu.ua/bib/93684?utm_source=chatgpt.com)
2. Малік М.Й., Забуранна Л.В. Організація і планування аграрного виробництва. К.: ННЦ «ІАЕ», 2019. 402 с. URL: [https://www.iae.org.ua/activity/books.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.iae.org.ua/activity/books.html?utm_source=chatgpt.com)

*Балала А. В., здобувачка вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня*

*Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.*

## **АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

Сучасна економічна ситуація в Україні створює для підприємств умови, де звичні моделі розвитку стають непридатними. Багато компаній стикаються з одночасним падінням попиту, проблемами з логістикою та нестабільністю фінансових ресурсів. Це змушує шукати нові шляхи виживання і навіть відновлення позицій на ринку. Антикризові стратегії перестають бути абстрактними концепціями, вони перетворюються на інструмент, без якого подальша діяльність неможлива. В умовах війни ризики стають непередбачуваними, тому ефективність кожного рішення перевіряється на практиці, часто без права на повторну спробу. При цьому підходи до управління змінюються швидше, ніж можна було очікувати навіть рік тому. Фінансова стабільність і здатність адаптуватися стають ключовими факторами виживання.

З іншого боку, не всі підприємства здатні відразу впроваджувати комплексні антикризові заходи. Деякі обмежуються лише скороченням витрат або переглядом постачальників. Водночас більш гнучкі організації починають експериментувати з новими моделями бізнесу, змінюючи продукти або виходячи на альтернативні ринки. Навички швидкої оцінки ризиків і прийняття рішень стають критично важливими. Соціальні та психологічні аспекти також виходять на перший план, адже мотивація персоналу і внутрішня культура визначають

здатність компанії протистояти невизначеності. Відтак антикризові стратегії виявляються не лише економічним інструментом, але і системою взаємодії всіх рівнів управління.

Подальший розвиток підприємств значною мірою залежить від того, наскільки вчасно розпізнаються ознаки загострення кризи. Запізнення з реакцією іноді коштує більше, ніж помилка у виборі заходів. Накопичення боргів, втрата клієнтів, розриви у виробничих ланцюгах формують тиск, який не завжди очевидний на перший погляд. Частина управлінських рішень ухвалюється в умовах обмеженої інформації, що ускладнює прогнозування результатів. Звідси виникає потреба в більш гнучких підходах до планування, коли допускається перегляд раніше затверджених орієнтирів. Не кожне підприємство готове до такої динаміки, особливо якщо раніше діяльність будувалася на стабільних показниках. Водночас навіть незначні зміни в організації процесів інколи дають відчутний ефект. Питання не лише в ресурсах, а й у здатності змінювати внутрішню логіку прийняття рішень.

Відчутною стає роль управлінського досвіду, хоча сам по собі він не гарантує успіху. Більшого значення набуває вміння переосмислювати вже відомі інструменти і застосовувати їх у нових умовах. Часто спостерігається поєднання кількох підходів одночасно, що раніше розглядалося як небажане. Виникають ситуації, коли короткострокова вигода поступається місцем рішення, спрямованому на збереження діяльності в цілому. Окремі підприємства роблять ставку на мінімізацію ризиків, інші приймають більш сміливі кроки, намагаючись використати нестабільність як можливість. Єдиної моделі поведінки не формується. Це ускладнює узагальнення, проте дозволяє побачити різні варіанти дій. Саме тому аналіз антикризових стратегій потребує прискіпливого розгляду не лише результатів, але й логіки, яка стоїть за прийнятими рішеннями [1].

Важливо помітити, що навіть у межах однієї компанії підходи до антикризових дій часто не збігаються. Декілька департаментів можуть діяти автономно, іноді конфліктуючи між собою, а результат виявляється непередбачуваним. Іноді найменші корекції у фінансовому плані або зміні постачальника дають більше ефекту, ніж масштабні реструктуризації. Певна частина рішень формується під впливом зовнішніх сигналів (зміни цін, перебоїв у логістиці або коливань валют), але водночас багато що залежить від інтуїції керівників і їхнього досвіду. Така взаємодія випадкового і продуманого формує непостійний, але відчутний тренд. Крім того, зростає значення людського чинника: здатність команди швидко реагувати на нові обставини і приймати ризиковані рішення часто визначає успіх. Системність у цьому випадку важлива, але не завжди вирішальна.

Виникає ситуація, коли планування перетворюється на безперервний процес, а не на зафіксовану серію кроків. Підприємства починають оцінювати не лише фінансові показники, а й вплив кожного рішення на подальшу стійкість. В таких умовах експериментування стає необхідним, адже стандартні схеми перестають працювати. Деякі компанії шукають нових партнерств або каналів збуту, інші концентруються на оптимізації ресурсів, інколи обмежуючи

виробництво, щоб зберегти ліквідність. У всіх випадках ключовим стає вміння швидко адаптуватися і переоцінювати пріоритети. Врешті-решт, навіть невелика зміна підходу може стати визначальною для того, щоб підприємство не лише вистояло, а й отримало шанс на відновлення та розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, успішне подолання кризових ситуацій залежить від здатності підприємств поєднувати гнучкість і швидкість реакції з продуманим управлінням ресурсами та ризиками. Важливими стають не тільки фінансові показники, а й внутрішні процеси, комунікація та мотивація персоналу, здатність переосмислювати звичні рішення і шукати нові шляхи для розвитку. Кожне рішення впливає на подальшу стійкість компанії, і навіть невеликі зміни можуть стати вирішальними. Тому ефективні стратегії будуються на постійному аналізі ситуації, експериментах і готовності швидко коригувати курс. Вміння поєднувати мінімізацію ризиків з використанням нових можливостей визначає не просто виживання, а потенціал для поступового відновлення та подальшого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

Пріб К. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*, 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>

*Беркетов І. О., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D 7 Торгівля*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н. В.*

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

Нематеріальна мотивація включає визнання, похвалу, можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень та позитивний психологічний клімат. У торговельних підприємствах вона має велике значення, оскільки впливає на емоційний стан працівників і якість обслуговування клієнтів. Такий вид мотивації підвищує залученість персоналу, формує лояльність і зменшує плинність кадрів[2].

Стимулювання праці в торгівлі базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів. Сучасні підприємства використовують індивідуальний підхід до працівників, враховуючи їхні потреби та результати роботи. Важливими інструментами є бонуси, КРІ, соціальні програми та система визнання досягнень.

Корпоративна культура формує цінності, правила поведінки та атмосферу в колективі[4, 5]. Вона впливає на згуртованість працівників і рівень їхньої відповідальності. Сильна культура сприяє формуванню командної роботи та орієнтації на результат.

Гейміфікація передбачає використання ігрових елементів у роботі: рейтинги, бали, змагання. У торгівлі вона стимулює працівників до активніших

продажів і підвищує інтерес до роботи. Водночас важливо підтримувати баланс, щоб уникнути надмірної конкуренції.

Покоління Z цінує гнучкість, розвиток і цифрові технології. Для них менш ефективні класичні методи мотивації, засновані лише на зарплаті. Важливими є комфортні умови праці, швидкий кар'єрний ріст і сучасне середовище [5].

Матеріальні стимули залишаються базовим інструментом мотивації. Бонуси напряму пов'язують результат роботи з винагородою. Прозора система преміювання підвищує довіру працівників і стимулює продуктивність [1].

KPI дозволяє оцінювати ефективність роботи за конкретними показниками (продажі, якість обслуговування). Це допомагає працівникам розуміти свої цілі. Ефективність системи залежить від її справедливості та реалістичності.

Мотивація залежить від внутрішніх потреб людини: безпеки, визнання, самореалізації. Успішне управління персоналом враховує індивідуальні особливості працівників. Позитивний психологічний клімат підвищує ефективність роботи.

Лояльність означає прихильність працівника до підприємства. Вона формується через справедливу оплату, повагу та комфортні умови праці. Лояльні працівники рідше змінюють роботу, що знижує витрати компанії [1, 5].

Гнучкий графік дозволяє працівникам краще поєднувати роботу і особисте життя. Це підвищує задоволеність і зменшує стрес. Такий підхід особливо ефективний у сфері торгівлі.

Стиль керівництва впливає на мотивацію працівників. Підтримуюче та демократичне лідерство підвищує довіру і залученість. Керівник є прикладом для команди.

Комфортні умови праці, які включають як фізичні, так і психологічні аспекти, є одним із ключових факторів підвищення продуктивності персоналу торговельного підприємства. Фізичні умови охоплюють організацію робочого місця, освітлення, температуру приміщення, рівень шуму, ергономіку обладнання та загальну безпеку праці. Якщо робоче місце добре організоване, працівник витрачає менше зусиль на виконання рутинних операцій, що знижує втому та підвищує швидкість і якість роботи [4, 5].

Сучасні HR-технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління персоналом торговельного підприємства. Вони включають автоматизовані системи підбору персоналу, обліку робочого часу, оцінки результатів роботи та аналітики продуктивності [3].

Цифровізація змінює підходи до управління персоналом, зокрема і до мотивації. Використання онлайн-платформ, мобільних застосунків та внутрішніх систем комунікації дозволяє швидко донести інформацію про цілі, бонуси та результати роботи.

Соціальний пакет є важливим елементом нематеріальної та матеріальної мотивації персоналу. Він може включати медичне страхування, оплачувані відпустки, знижки на продукцію, бонусні програми та інші пільги.

Навчання персоналу є одним із ключових інструментів мотивації, оскільки воно сприяє професійному та особистісному розвитку працівників. У торговельних підприємствах навчання може включати тренінги з продажів,

сервісу, комунікації з клієнтами та роботи з сучасними технологіями. Можливість навчання підвищує зацікавленість працівників у роботі, оскільки вони бачать перспективи кар'єрного росту. Крім того, підвищення кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність підприємства [2, 4].

Конфлікти в колективі можуть негативно впливати на мотивацію та продуктивність праці. Вони виникають через непорозуміння, нерівномірний розподіл навантаження або різні цінності працівників. Ефективне управління конфліктами передбачає їх своєчасне виявлення, аналіз причин та пошук компромісних рішень. Роль керівника полягає у створенні атмосфери довіри та відкритої комунікації. Правильно вирішені конфлікти можуть навіть підвищити ефективність роботи команди.

Емоційний інтелект керівника є важливим фактором успішного управління персоналом. Він включає здатність розуміти власні емоції, емоції працівників та ефективно керувати ними. Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту краще мотивує працівників, створює позитивний психологічний клімат і знижує рівень конфліктності в колективі. Це сприяє підвищенню довіри та покращенню командної роботи.

В умовах економічної нестабільності або кризи особливо важливо підтримувати мотивацію персоналу. Антикризова мотивація передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних інструментів для збереження стабільності в колективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Долюк Т. Особливості стимулювання персоналу підприємства торгівлі як важливий фактор підвищення продуктивності праці. ББК 65.290-2 я 43. С. 524.
2. Немченко Т., Сторожук О. Мотивація працівників як ключовий чинник ефективного управління торговельними підприємствами в епоху соціально орієнтованого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75.
3. Орленко О. М., Афанасьєва В. Д. Сучасні підходи до управління персоналом на прикладі ТНК. *Науковий вісник*. 2024. № 103.
4. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: 2012.
5. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. № 60. С. 203–213.

*Болотов Є.О., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.*

## **ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ТА ЇХ ГОЛОВНІ ФАКТОРИ**

Стратегія охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства та передбачає активну участь у її реалізації всього персоналу, формуючи єдине

бачення розвитку й орієнтуючи колектив на досягнення довгострокових цілей і стабільно високих результатів. Процес формування стратегії ґрунтується на усвідомленні необхідності проведення цілеспрямованих організаційних, управлінських і технологічних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та створення стійких переваг у динамічному ринковому середовищі.

У процесі розроблення та реалізації стратегії необхідно постійно враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, оскільки саме їх вплив зумовлює потребу в перегляді й уточненні стратегічних орієнтирів. У зв'язку з цим стратегічні рішення мають бути гнучкими та передбачати можливість своєчасного коригування з метою забезпечення адаптивності підприємства до нових умов функціонування. З часом стратегія не лише уточнюється й доповнюється новими елементами, а й трансформується, набуваючи якісно нового змісту, що відповідає зміненим цілям, ресурсам і викликам ринкового середовища.

Щодо діяльності сільськогосподарських підприємств, варто зауважити, що в аграрному секторі лише обмежена кількість суб'єктів господарювання системно здійснює стратегічне планування та впроваджує стратегії розвитку, що дає змогу отримувати відчутні економічні результати. Водночас переважна більшість аграрних підприємств позбавлена можливості чітко окреслювати довгострокові напрями свого розвитку через недостатній рівень знань, практичного досвіду й сформованих управлінських компетенцій у сфері стратегічного менеджменту.

Окрім цього, формування та реалізація стратегії розвитку аграрних підприємств значною мірою визначаються особливостями сільськогосподарського виробництва. Насамперед це зумовлено сезонністю виконання виробничих операцій, залежністю вибору напрямів господарської діяльності від природно-кліматичних чинників і технологічних характеристик галузі, а також необхідністю використання спеціалізованої техніки, адаптованої до вирощування й виробництва окремих видів продукції. Важливою особливістю є нерівномірне залучення трудових ресурсів упродовж року та тісна взаємодія економічних і природних процесів, адже об'єктом праці в аграрній сфері є живі організми, розвиток яких відбувається відповідно до законів природи [1].

Обмеженість фінансових, матеріально-технічних, інформаційних і кадрово-інтелектуальних ресурсів суттєво звужує можливості аграрних підприємств щодо розроблення та результативної реалізації стратегії розвитку навіть за наявності сприятливої ринкової кон'юнктури. Унаслідок цього значна частина господарств вимушена здійснювати управлінську діяльність у режимі короткострокового реагування на поточні виклики, що перешкоджає досягненню стратегічних цілей і сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

У міжнародній практиці стратегічного управління прийнято виокремлювати три базові типи стратегій розвитку підприємства, кожна з яких відповідає певним умовам його функціонування та специфіці виробничо-господарської діяльності, а саме:

Стратегія зростання (розширення) – орієнтована на нарощування обсягів виробництва й реалізації продукції, збільшення прибутковості та інвестиційної активності, а також на освоєння нових ринків збуту або розширення товарного асортименту.

Стратегія стабілізації (утримання позицій) – спрямована на збереження досягнутого рівня виробництва, фінансових результатів і ринкових позицій в умовах нестабільної кон'юнктури. Основною її метою є забезпечення сталого функціонування підприємства та мінімізація можливих ризиків.

Стратегія виживання (антикризова стратегія) – застосовується в умовах глибоких фінансових або виробничих криз і має переважно оборонний характер. Вона передбачає концентрацію управлінських зусиль на жорсткому контролі та мінімізації витрат, згортанні або припиненні непрофільних видів діяльності, а також збереженні ключових ресурсів і виробничого потенціалу з метою створення передумов для подальшої стабілізації та відновлення розвитку підприємства [1].

Упродовж останніх років діяльність вітчизняних аграрних підприємств відбувається в умовах підвищеної складності та невизначеності. Це зумовлено нестабільністю й низькою прогнозованістю ринкової кон'юнктури, запровадженням численних нормативно-правових вимог і регуляторних обмежень, звуженням внутрішнього ресурсного потенціалу, а також посиленням впливу зовнішніх чинників, зокрема фінансово-економічного характеру. За таких обставин особливої актуальності набуває впровадження в практику господарювання сучасних концепцій, інструментів і методів стратегічного управління, здатних забезпечити своєчасну адаптацію підприємств до змін середовища та створити передумови для їх стійкого розвитку в довгостроковій перспективі [4, с. 280].

Стратегічне управління на підприємстві реалізується поетапно та охоплює певну послідовність дій (рис. 1.).

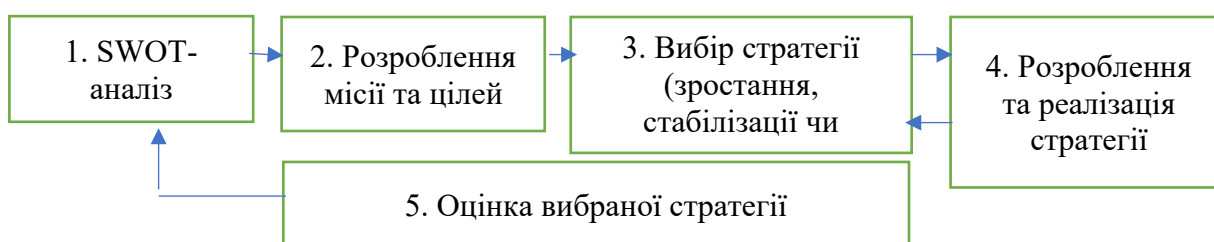


Рис.1. Процес здійснення стратегічного управління в аграрних підприємствах [3, с. 515].

Під час визначення стратегічного напрямку розвитку сільськогосподарське підприємство повинно комплексно враховувати сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на його діяльність. До внутрішніх належать рівень виробничого та кадрового потенціалу, сформовані цілі й пріоритети господарювання, застосовувані технології, а також специфіка виробництва продукції. Водночас важливе значення мають зовнішні фактори, зокрема стан і місткість ринку, конкурентні позиції підприємства, стратегічна

поведінка основних конкурентів, потреби та вимоги споживачів. Особливої уваги потребує вплив макроекономічної та політичної ситуації в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, а також природно-кліматичні умови, які значною мірою визначають можливості й ефективність здійснення виробничих процесів.

Окрім цього, доцільно враховувати рівень розвитку та доступність інфраструктурного забезпечення, зокрема логістичних систем, потужностей з переробки та каналів збуту продукції, а також обсяги й ефективність державної підтримки аграрного сектору.

Важливу роль відіграють тенденції розвитку світових аграрних ринків і сукупність ризиків, пов'язаних із ціновими коливаннями, змінами кон'юнктури та впливом погодних умов. Лише комплексне й узгоджене врахування зазначених чинників дає змогу підприємству сформувати обґрунтовану, адаптивну та результативну стратегію розвитку, зорієнтовану на досягнення сталих конкурентних переваг [2].

Водночас повне врахування всієї сукупності зазначених факторів у процесі визначення стратегічного розвитку підприємства є досить складним завданням. Будь-яка стратегія передбачає чітке формулювання цілей і завдань, а також опору на наявні знання, професійні навички та управлінські компетенції під час прийняття стратегічних рішень.

У зв'язку з цим формування стратегії розвитку аграрного підприємства доцільно розпочинати з комплексного та всебічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Від повноти, обґрунтованості та точності такого аналізу безпосередньо залежить ефективність подальших етапів стратегічного планування і успішність реалізації обраного стратегічного курсу.

Водночас повне врахування всієї сукупності зазначених чинників у процесі формування стратегії розвитку підприємства є доволі складним завданням. Будь-яка стратегія передбачає чітке окреслення цілей і завдань, а також ґрунтується на використанні наявних знань, професійних умінь і управлінського досвіду під час ухвалення стратегічних рішень.

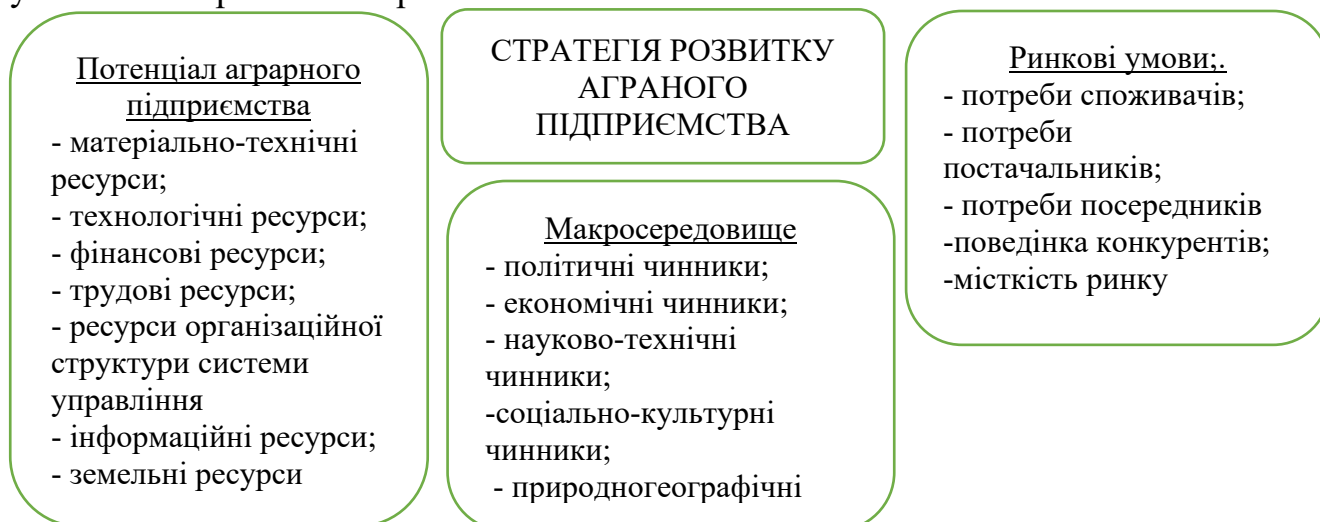


Рис. 2. Фактори, що визначають формування та вибір стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства розвитку [2].

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. 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).
2. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А., Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. Дніпро №7, 2020. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf)
3. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Е. А. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачеве №18.2018. С.515-521.
4. 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.

*Вербенко М.О., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Михайлова О.С.*

## **ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Стратегія розвитку підприємницької діяльності є ключовим інструментом довгострокового управління підприємством, який визначає його місію, цілі та пріоритетні напрями функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. У сучасній економіці стратегічне управління розглядається як безперервний процес аналізу, планування, реалізації та контролю управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства [2].

Основні напрями стратегії розвитку підприємницької діяльності формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать виробничий потенціал, кадрові ресурси, фінансові можливості, рівень технологічного забезпечення та організаційна структура. Зовнішні чинники охоплюють стан ринку, рівень конкуренції, державне регулювання, економічну кон'юнктуру та глобальні тенденції розвитку галузей [1].

Одним із базових напрямів стратегічного розвитку є стратегія зростання, яка передбачає розширення масштабів діяльності підприємства. Вона реалізується через збільшення обсягів виробництва, вихід на нові ринки, розширення асортименту продукції та впровадження інновацій. Даний підхід є особливо ефективним у стабільних ринкових умовах, коли підприємство має достатній ресурсний потенціал для інвестування в розвиток [5].

Іншим важливим напрямом є стратегія стабілізації, яка орієнтована на збереження досягнутих позицій на ринку. Вона застосовується у випадках нестабільності зовнішнього середовища та передбачає підтримання поточного рівня виробництва, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Така стратегія дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити фінансову рівновагу підприємства [7].

В умовах кризових явищ важливе значення має антикризова стратегія (стратегія виживання). Вона спрямована на зменшення витрат, реструктуризацію діяльності, скорочення нерентабельних напрямів та концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових сегментах бізнесу. Основною метою даного напрямку є збереження життєздатності підприємства та створення передумов для подальшого відновлення його розвитку [4].

Сучасні дослідження у сфері стратегічного управління також підкреслюють важливість інноваційного напрямку розвитку, який передбачає впровадження нових технологій, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Інноваційна стратегія дозволяє підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги та адаптуватися до швидких змін ринкового середовища [3].

Особливе місце займає маркетингова стратегія, яка спрямована на формування ефективної системи взаємодії зі споживачами. Вона включає дослідження ринку, сегментацію споживачів, позиціонування продукції та формування конкурентних переваг через якість, ціну та сервіс. У сучасних умовах саме орієнтація на споживача є ключовим фактором успіху підприємницької діяльності.

Варто зазначити, що стратегія розвитку підприємства не є статичною системою. Вона постійно коригується під впливом змін зовнішнього середовища, науково-технічного прогресу, економічних криз та трансформацій ринкової структури. Як підкреслюється у наукових дослідженнях, ефективна стратегія повинна забезпечувати баланс між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища [2].

Таким чином, основні напрями стратегії розвитку підприємницької діяльності охоплюють комплекс взаємопов'язаних підходів — від зростання та стабілізації до інноваційного розвитку й антикризового управління. Їх поєднання дозволяє підприємству забезпечити стійке функціонування, підвищити конкурентоспроможність та досягти довгострокових стратегічних цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. №7. С. 92-96.

2. Мельник О., Злотнік М. Сутність та основні моделі стратегічного управління підприємством. *Економіка, підприємництво, менеджмент*. 2020. Т. 7, №1. С. 48-62.

3. Пріоритетні напрями наукових досліджень. Київський національний економічний університет. URL: <https://feu.kneu.edu.ua>

4. Реферат: Стратегічне управління підприємством. Ronl.org. URL: <https://ronl.org>.

5. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Magistr.ua. URL: <https://magistr.ua>.

6. Лекції: Визначення, принципи формування, класифікація стратегій. Lektsii.org. URL: <https://lektsii.org>.

7. Дейнека В., Бондар Ю. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. №84. С. 77-88.

*Гагара Н.С., здобувачка вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.*

## **ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах торговельні підприємства функціонують у надзвичайно динамічному економічному середовищі, де ризики набувають різних форм і масштабів. Фінансові потрясіння, зміни попиту та нестабільність постачання здатні впливати на їхню діяльність несподівано і вкрай інтенсивно. Крім того, глобалізація ринків і технологічні інновації створюють не лише нові можливості, але й ускладнюють процес прогнозування розвитку бізнесу. Конкуренція посилюється, і підприємства змушені швидко адаптуватися до змін, інакше вони ризикують втратити частку ринку. У таких умовах важливість розуміння економічних загроз і вміння реагувати на них стає однією з ключових складових стратегічного управління.

Економічні загрози можуть проявлятися у фінансових втратах, зниженні прибутковості та нестабільності ресурсного забезпечення. Деякі з них носять системний характер, пов'язані з макроекономічними коливаннями, інші мають локальний або внутрішній характер, наприклад, невважена цінова політика чи неефективне управління запасами. Важливо оцінювати не лише ймовірність виникнення загроз, але й масштаби їхнього впливу на діяльність підприємства. Виявлення слабких місць дозволяє сформулювати стратегії мінімізації ризиків і створює основу для більш стійкого розвитку. Знання методів і підходів до зменшення негативних наслідків загроз стає необхідним інструментом управлінця для прийняття обґрунтованих рішень.

Поняття загрози економічній безпеці підприємства, зокрема торговельного, охоплює широку сукупність потенційних чи реальних явищ і процесів, здатних

дестабілізувати його функціонування, позбавити конкурентних переваг і навіть блокувати подальший розвиток. Українські дослідження вказують, що загрози можуть походити як з зовнішнього середовища, так і з внутрішнього, і часто переплітаються між собою, що ускладнює їх ідентифікацію та оцінку. Система економічної безпеки повинна враховувати макроекономічні чинники, рівень конкурентного тиску, фінансову стійкість і доступ до ресурсів, оскільки будь-яке невраховане коливання цих складових здатне призвести до значних втрат. Уже в процесі аналізу можна спостерігати, як зміни в умовах торгівлі й логістики формують нові джерела ризиків для підприємств та бізнес-мереж [1].

Конкретні прояви загроз для торговельної діяльності стали більш помітними в умовах підвищеної нестабільності ринків і турбулентності економічної політики. Певні загрози пов'язані з інфляційним тиском і падінням купівельної спроможності населення, що безпосередньо відображається на товарообігу і фінансових показниках підприємств. Інші загрози мають структурний характер і включають недоброчесну конкуренцію, порушення ланцюгів поставок, коливання валютних курсів, обмежений доступ до фінансування та адміністративні бар'єри. Ці фактори впливають на стабільність операційної діяльності, змушують переглядати підходи до управління запасами й фінансового планування, а також змінюють стратегічні пріоритети. Таким чином, торговельні підприємства опиняються під тиском одночасних викликів, що вимагає комплексних підходів до їх ідентифікації і подальшого пом'якшення.

Одним із центральних завдань управління економічною безпекою торговельного підприємства є своєчасне виявлення слабких місць у внутрішніх процесах та зовнішніх взаємодіях. Українські дослідники підкреслюють, що внутрішні загрози часто пов'язані з неефективною організаційною структурою, недостатньою кваліфікацією персоналу або невдалою системою контролю за фінансовими потоками. Це створює передумови для втрат, зловживань і порушень, які здатні накопичуватися непомітно до критичного моменту. У зовнішньому середовищі загрози набувають іншого характеру - коливання цін на сировину, зміни у податковому або законодавчому полі, а також вплив глобальних економічних тенденцій можуть різко зменшити маржу підприємства і поставити під сумнів його життєздатність [2].

Методи мінімізації цих ризиків варіюються від традиційного фінансового планування та диверсифікації постачальників до більш сучасних підходів, таких як моделювання сценаріїв розвитку ринку та використання аналітичних платформ для прогнозування попиту. Важливо розуміти, що будь-яка стратегія безпеки потребує адаптації до конкретного підприємства і специфіки його ринку. Необхідна постійна оцінка й переоцінка ризиків, оскільки умови змінюються швидко і не завжди прогнозовано. Комплексний підхід дозволяє не лише зменшити негативний вплив економічних загроз, але й використовувати їх потенційні сигнали для розвитку та оптимізації бізнес-процесів. Це формує основу для стратегічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Отже, торговельні підприємства стикаються з різноманітними економічними загрозами, що виникають як із внутрішніх процесів, так і з зовнішніх факторів, і здатні суттєво впливати на їхню фінансову стабільність та

розвиток. Ефективне управління цими загрозами потребує комплексного підходу, що включає аналіз слабких місць, оцінку ризиків, адаптацію стратегій та використання сучасних інструментів прогнозування. Мінімізація негативних наслідків дозволяє не лише захистити підприємство від втрат, але й підвищити його конкурентоспроможність, забезпечити стійкість до коливань ринку та створити передумови для довгострокового розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ілляшенко О. В. Економічна безпека торговельного підприємства з позиції системного підходу. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 161-171. DOI: 10.30838/ P.ES.2224.260219.161.387

2. Хижняк І. Ю., Зачосова Н. В. Загрози економічній безпеці підприємства та шляхи їх мінімізації. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка - 2019» / XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 261-263. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/id/eprint/3260>

*Галицький Д. Є., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.*

### **ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ФАКТОР ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ**

У сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємства торгівлі та сфери послуг все більше уваги приділяють не лише товару, а й рівню обслуговування. Якість обслуговування стає критичним чинником конкурентної переваги, що сприяє формуванню стійкої споживчої лояльності. Адже утримання постійних клієнтів обходиться підприємству значно дешевше ніж залучення нових, а задоволений споживач стає джерелом позитивного WOM-маркетингу (Word-of-Mouth) - рекомендацій серед знайомих та у соціальних мережах.

Якість обслуговування - це комплекс характеристик процесу взаємодії споживача та організації, що задовольняють потреби та перевищують очікування клієнтів. Вона включає такі компоненти:

– Ефективність обслуговування – наскільки швидко і якісно задовольняються запити клієнтів.

– Комфортність процесу – зручність сервісних зон, доступність інформації, ввічливість персоналу.

– Професійність персоналу – компетентність, здатність вирішувати проблеми та надавати консультації.

Згідно з дослідженнями, якість обслуговування є складовою загального сприйняття якості послуги чи товару, і саме позитивний досвід обслуговування часто стає основою лояльної поведінки споживачів у майбутньому [1].

Лояльність споживачів – це ступінь прихильності клієнта до певного бренду чи підприємства, що проявляється у повторних покупках, рекомендаціях іншим, толерантності до змін цін і нововведень.

Емпіричні дослідження підтверджують, що лояльні споживачі:

- витрачають більше на продукцію того ж бренду;
- частіше рекомендують бренд іншим;
- є менш чутливими до цінових коливань [2].

Позитивний досвід обслуговування створює емоційний зв'язок між споживачем і компанією. Коли клієнт відчуває, що його потреби зрозуміли та врахували – підвищується рівень довіри та сформується бажання повертатись знову.

Kandampully & Suhartanto визначають, що високий рівень сервісу сприяє зростанню ставлення до бренду та готовності повторно скористатись його послугами [3].

Основні критерії якості обслуговування, які статистично впливають на рівень лояльності:

- Надійність - здатність підприємства послідовно надавати обіцяний сервіс без помилок і збоїв.
- Адаптивність і гнучкість – швидка реакція на індивідуальні потреби, персоналізовані пропозиції.
- Комунікація – чіткі, відкриті канали зворотного зв'язку, відсутність інформаційних бар'єрів.
- Ввічливість і професіоналізм персоналу – дружня та компетентна поведінка співробітників підсилює відчуття поваги та цінності клієнта [2].

Для підвищення якості обслуговування та побудови лояльності споживачів підприємствам варто:

- Впроваджувати стандарти обслуговування – чіткі інструкції взаємодії з клієнтами.
- Проводити регулярні тренінги для персоналу – розвиток навичок комунікації.
- Використовувати CRM-системи – для персоналізації пропозицій.
- Збирати та аналізувати відгуки – оперативно реагувати на критику.
- Запроваджувати програми лояльності – бонуси, накопичувальні знижки, привілеї [2].

Таким чином якість обслуговування є ключовим фактором, який формує лояльність споживачів і сприяє сталому розвитку підприємства. Системний підхід до підвищення якості сервісу дозволяє не лише утримувати клієнтів, але й зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Муравський В. І. Оцінювання лояльності споживачів до товарів підприємства. *Національний університет харчових технологій*, Київ, 2024. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/44531>
2. Петрович М. В. Оцінювання лояльності споживачів до послуг підприємства. *Національний університет харчових технологій*, Київ, 2020. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/33411>

3. Kandampully J., Suhartanto D. Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2000  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110010342559>

*Гахович Н.О., здобувачка вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.*

## **ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Ефективна бізнес-комунікація не обмежується лише обміном інформацією між партнерами чи колегами. Вона включає здатність досягати взаєморозуміння, формувати довіру та адаптувати стиль спілкування під різні ситуації. Часто саме від того, наскільки правильно вибрано спосіб передавання повідомлення, залежить швидкість прийняття рішень і результативність спільних проектів. Недооцінка комунікативного аспекту може призводити до конфліктів або втрати вигідних можливостей, хоча формально всі процеси ведуться правильно. Навіть досвідчені підприємці визнають, що навички переконання та активного слухання інколи вирішують більше, ніж стратегічні плани.

З іншого боку, бізнес-комунікації формують не тільки зовнішнє сприйняття компанії, але й внутрішню культуру. Співробітники, які розуміють один одного, працюють продуктивніше і частіше відчувають відповідальність за результат. Комунікація здатна зменшити хаос у процесах, допомогти в управлінні проектами і зміцнити лояльність клієнтів. Водночас вона вимагає постійного вдосконалення: тонкощі мови, невербальні сигнали, стиль письма, реакція на критику. Все це створює комплексну систему, де кожен елемент впливає на успіх підприємницької діяльності. Навіть у невеликих стартапах помітно, що комунікативна компетентність часто визначає, чи проект виживе на ринку.

Ефективність комунікації проявляється не лише в кількості повідомлень, але у здатності правильно визначити зміст і призначення кожного з них. Українські дослідження підтверджують, що стратегічний підхід до бізнес-комунікацій сприяє зменшенню невизначеностей у процесах управління ризиками, адже коли співробітники розуміють, чого очікують і чого прагнуть партнери, помилки трапляються рідше [1]. Комунікативні практики в компанії формують певні правила і алгоритми, які зрештою впливають на те, як організація реагує на зміни ринку або внутрішні суперечності. Важливо, що це не механічна передача інформації. Це швидше мистецтво налаштування взаєморозуміння між різними групами зацікавлених осіб. Часто саме невербальні канали, тон повідомлення, вибір моменту є ключовими. Певні підходи здатні активізувати потенціал співробітників, а інші можуть навпаки призвести до блокування ініціатив. З огляду на це, реальна практика показує, що без розуміння ефектів комунікації менеджерам складно передбачити наслідки своїх рішень.

Виділяють кілька напрямів, де комунікації суттєво впливають на роботу підприємства. Наприклад, у взаємодії з клієнтами точність і ясність повідомлень можуть визначити рівень довіри до бренду. В середині команди комунікація стає майже технічною умовою для координації дій, вона проникає у процеси планування, реалізації і оцінювання результатів. Ризики, які виникають через непорозуміння, можуть мати фінансові наслідки, тому увага до мовної та повсякденної комунікації має бути частиною системи управління. Цікаво, що досвід деяких підприємств свідчить про потребу адаптації комунікативних стратегій відповідно до специфіки ринку і культури партнерів. Це не універсальний рецепт, але певні принципи, наприклад, відкритість, зворотний зв'язок, чіткість цілей, виступають як своєрідні орієнтири. Тому комунікація перестає бути просто фоновою діяльністю і стає елементом, який формує здатність організації адаптуватися і зростати.

Ефективні бізнес-комунікації не обмежуються лише офіційними зустрічами або звітами. Навпаки, значну частину впливу вони реалізують у щоденних обмінах, випадкових розмовах, коротких меседжах і електронних листах. Тут важлива не тільки точність інформації, а й те, як вона сприймається співрозмовником. Мова, стиль, навіть пауза у відповіді можуть змінити результат взаємодії. Як свідчать дослідження українських вчених, бізнес, який ігнорує ці дрібні нюанси, часто втрачає контроль над ризиками, бо співробітники не завжди розуміють очікування або пріоритети керівництва [1]. Комунікаційні стратегії допомагають не просто пояснити, що робити, але й сформуванню спільного розуміння цілей. Важливо і те, що вони створюють певну культуру взаємодії, де помилки не приховують, а обговорюють відкрито.

Інший аспект, який постає в процесі аналізу українських практик, стосується здатності комунікації мінімізувати хаос у проектах. Коли повідомлення чіткі, ідентифіковані відповідальні, визначені терміни, ризики стають передбачуваними, а не хаотичними. Водночас, надмірна формалізація теж шкодить, бо з'являється бюрократія, що гальмує швидку реакцію на зміни. Успішні підприємства шукають баланс, комбінують офіційні канали з неформальними, дають можливість працівникам адаптуватися і проявляти ініціативу. Навчання, практика, обговорення кейсів стають частиною цього процесу. Поступово формується відчуття того, що комунікація не просто обмін інформацією, а фактор, який визначає гнучкість і стійкість бізнесу. І, навіть, на рівні невеликих команд це відчутно, оскільки легкість взаєморозуміння дозволяє швидше знаходити рішення і уникати конфліктів.

Отже, ефективна бізнес-комунікація виявляється ключовим фактором, який впливає на успішність підприємницької діяльності. Вона не обмежується передачею інформації, а формує взаєморозуміння, довіру та спільне бачення цілей. Чіткість повідомлень, здатність враховувати контекст, невербальні сигнали та гнучкість у спілкуванні зменшують ризики, підвищують продуктивність і допомагають адаптуватися до змін. Внутрішня культура взаємодії та готовність обговорювати помилки стають важливими елементами організаційної стійкості. Навички переконання, активного слухання та баланс між формальними і неформальними каналами спілкування створюють основу для ефективної координації, швидкого ухвалення рішень і розвитку підприємства в цілому.

### Список використаних джерел:

Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>

*Глуценко А., здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Дем'яненко Н. В.*

## ТРЕНДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ВІД ТЕХНОЛОГІЙ ДО ПРАКТИКИ

Сталий розвиток аграрних підприємств вже давно перестав бути лише теоретичною концепцією. Сьогодні це необхідність, що визначає здатність компанії адаптуватися до кліматичних змін, соціальних викликів і ринкових коливань.

Аграрні підприємства, що інтегрують принципи сталості у свою стратегію, отримують конкурентні переваги: зменшують втрати ресурсів, підвищують ефективність виробництва та формують позитивний імідж серед споживачів.

Основні напрямки сучасного сталого розвитку аграрних підприємств:

1. Технології для ефективності: дрони для моніторингу полів, сенсори ґрунту, автоматизовані системи поливу;

вплив: економія ресурсів і підвищення точності агровиробництва.

2. Екологічна відповідальність: біорозкладні добрива, органічне землеробство, відновлення ґрунтів;

вплив: зменшення забруднення, довгострокова родючість земель.

3. Соціальна та економічна стійкість: підвищення кваліфікації працівників, розвиток локальних громад, безпечні умови праці.

Вплив: стабільність робочих процесів і лояльність персоналу.

4. Аналітика та дані: використання великих даних (Big Data) та AI для прогнозування врожайності і оптимізації запасів.

Вплив: мінімізація втрат і підвищення прибутковості.

Інноваційні проекти в торговельному бізнесі та їх стратегічний ефект наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

### Інноваційні проекти в торговельному бізнесі та їх стратегічний ефект

Напрямок	Інновація	Короткий ефект	Довгостроковий ефект
Технології	Дрони, сенсори, автоматичний полив	Оптимізація ресурсів	Підвищення врожайності та ефективності
Екологія	Органічне землеробство, біодобрива	Менше хімії	Збереження ґрунтів, позитивний імідж
Соціум	Тренінги, безпечні умови	Мотивація персоналу	Сталість виробництва, лояльність працівників
Дані	Big Data, AI	Точне планування	Мінімізація втрат, економія коштів

Сталий розвиток аграрного підприємства – це синергія технологій, екології та соціальної відповідальності. Компанії, які активно впроваджують інновації, отримують конкурентні переваги, економлять ресурси та зміцнюють довіру споживачів.

Сучасні аграрні підприємства все частіше інтегрують цифрові платформи та інтелектуальні системи управління у щоденні операції. Наприклад, за допомогою датчиків ґрунту та дронів можна не лише відстежувати стан посівів у реальному часі, а й прогнозувати врожайність на наступний сезон. Такий підхід дозволяє зменшити використання води та добрив, скоротити витрати і водночас підтримувати екологічну стійкість. Більше того, аналітика великих даних допомагає аграріям прогнозувати ризики через кліматичні зміни та формувати стратегії розвитку, що роблять підприємство не лише більш прибутковим, а й адаптивним до викликів майбутнього.

Механізм реалізації екологічних цілей сталого розвитку агросфери розглядається у таких напрямках: екологізація аграрних ресурсів, земля, вода, повітря (інтегрована бо ротьба зі шкідниками, ощадливий і мінімізо ваний обробіток землі, раціональне використання поживних речовин ґрунту, еколого безпечна організація тваринництва); впровадження інноваційних біотехнологій (ГМО для технічних цілей, виробництво біопалива); перехід на органічне сільське господарство (виробництво екологічно чистої продукції сільського господарства, ведення органічного землекористування) [1, с. 31].

Забезпечення динамічного сталого розвитку в Україні на сьогоднішній день неможливе без активної державної політики, яка має носити програмноцільовий підхід, спрямований на розвиток і впровадження біотехнологічних інновацій у зазначеній сфері, що стане однією з вирішальних конкурентних переваг вітчизняної агропродовольчої сфери на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інтегровані зусилля владних структур, товаровиробників та вчених мають бути спрямовані на систематизацію вітчизняних розробок щодо екологічно орієнтованого аграрного виробництва, доведення їх до рівня технологічних карт і схем та впровадження у виробництво [2, с. 48].

Сталий розвиток в аграрному секторі також тісно пов'язаний із локальною спільнотою та соціальною відповідальністю. Сучасні підприємства впроваджують програми підтримки фермерів, освітні проекти для молоді та ініціативи з поліпшення умов праці на фермах. Такий підхід не лише зміцнює довіру до бренду серед споживачів, але й формує лояльність працівників і громади, створюючи міцний фундамент для довгострокового розвитку. Поєднання технологій, екологічних практик та соціальної відповідальності робить аграрний бізнес більш стійким і готовим до викликів майбутнього.

Отже, сучасні тренди показують, що стійкість бізнесу вже не обмежується фінансовими показниками: вона включає ефективне управління ресурсами, турботу про людей і довкілля, що робить аграрні підприємства більш адаптивними до викликів майбутнього.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ємельянова Л. В., Біленко В. О., Чеверда С. С. Сталий розвиток аграрної сфери України як об'єкт моделювання. Агросвіт. 2017. № 10. С. 30-34.

2. Івахно А.Ю. Роль екологічної політики в системі державної регіональної політики. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Вип. 252. Т. 1. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. С. 47-53.

*Годунок Ю.С., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С. В.*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ**

У сучасних умовах швидких технологічних змін та зростання потреб споживачів підприємства торгівлі стоять перед викликом адаптації до нових вимог ринку. Інноваційні підходи стають ключовим фактором конкурентоспроможності, вони дозволяють забезпечити динамічне зростання, оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність діяльності. Цифровізація, автоматизація, використання даних клієнтів, омніканальні стратегії - це не лише тренди, а й необхідність для розвитку сучасної торгівлі.

Інновації в бізнесі торгівлі - це впровадження нових ідей, технологій, методів, що дозволяють створювати додаткову цінність для споживачів та бізнесу. До них належать:

- цифрові сервіси та електронна комерція;
- автоматизовані системи управління запасами;
- CRM-системи для аналізу поведінки покупців;
- омніканальні платформи для інтегрованого обслуговування.

Такі підходи сприяють не лише підвищенню оперативності та зручності обслуговування, а й створенню довгострокових відносин із клієнтами, що в свою чергу підсилює конкурентні позиції на ринку [2].

Одним із ключових інноваційних напрямів є цифрова трансформація торговельних підприємств:

- електронна комерція (e-commerce) - забезпечує доступність товарів 24/7 та розширює ринок збуту за межі фізичного простору;
- мобільні додатки для покупців - підвищують зручність взаємодії, дозволяють персоналізувати пропозиції, впроваджувати програми лояльності;
- складські автоматизовані системи - оптимізують облік товарів, зменшують втрати та дефіцит.

Цифровізація зменшує операційні витрати та дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту, що є важливою перевагою у конкурентному середовищі [3].

Серед сучасних стратегій, що впроваджують підприємства торгівлі:

- омніканальний підхід, що інтегрує онлайн- та офлайн-торгівлю, створюючи єдиний клієнтський досвід;
- аналітика великих даних (Big Data) - для прогнозування поведінки споживачів;
- персоналізація комунікацій - пропозиції відповідно до потреб клієнтів.

Застосування CRM-систем (Customer Relationship Management) дозволяє не лише збирати дані про покупців, а й формувати довгострокові відносини, що підвищує рівень повторних покупок [2].

Для ефективної реалізації інноваційних рішень підприємствам варто:

- Оцінити готовність бізнесу до змін – аналіз ресурсів, компетенцій та ризиків;
- Впроваджувати CRM та ERP-системи – для інтеграції всіх процесів;
- Автоматизувати логістику та складське господарство – для оптимізації запасів;
- Розробити омніканальні програми лояльності – відповідно до потреб різних сегментів споживачів.

Важливо також постійно моніторити відгуки клієнтів та використовувати їх як джерело ідей для удосконалення сервісу, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності та лояльності [1].

Інноваційні підходи відкривають нові можливості, але водночас ставлять перед торгівлею такі виклики:

- необхідність значних інвестицій у технології;
- потреба в кваліфікованих ІТ-фахівцях;
- забезпечення безпеки даних клієнтів;
- адаптація персоналу до нових форматів роботи.

Проте в перспективі такі підходи дозволяють підвищити гнучкість бізнесу, створювати персоналізовані пропозиції та зміцнювати позиції на ринку, що має важливе значення для сталого розвитку підприємства.

Інноваційні підходи є необхідною умовою ефективного розвитку торгівлі в сучасних умовах. Впровадження цифрових технологій, омніканальних стратегій, CRM-систем та аналітичних інструментів дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й створювати додаткову цінність для споживачів. Саме інновації формують конкурентні переваги та сприяють довгостроковій стабільності підприємств торгівлі.

### Список використаних джерел:

1. Лейба Я. О., Широкопетельова М. В., Груздо І. М. Дослідження методів визначення лояльності споживачів та оцінювання рівня їх задоволеності. *Інноваційні технології та наукові рішення для галузей*. 2023. № 24. С. 104-112. URL: <https://journals.uran.ua/itssi>.
2. Маркетинг: навч. електронний посібник / Розд. «Лояльність споживача як основа маркетингу взаємовідносин». URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451002/s-35>.
3. Прокопенко Т. В. та ін. Інноваційні технології в сучасній торгівлі : аналітичний огляд. *Електронна економіка*. 2025. URL: <https://www.economy.org.ua>.

*Кальсіна І.-М.С., здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D 7 Торгівля  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Конкурентні переваги у роздрібній торгівлі виникають не лише через ціни або асортимент, хоча ці фактори часто перші, на що звертає увагу покупець. Більш значущими виявляються можливості бренду створювати унікальний досвід взаємодії з клієнтом, здатність передбачати потреби ринку і швидко реагувати на зміни. У процесі цього формуються не тільки матеріальні активи, а й репутаційні, технологічні та організаційні ресурси, що складно відтворити конкурентам. Іноді здається, що успіх залежить від випадку, але детальний аналіз показує, що навіть невеликі стратегічні рішення здатні змінити положення компанії. З іншого боку, ігнорування дрібних елементів управління може звести нанівець усі переваги. Кожна точка контакту з покупцем стає випробуванням для системи, а відсутність гнучкості швидко проявляється у втраті лояльності.

Поява нових технологій і зміни у поведінці споживачів змушують компанії переглядати звичні підходи до організації торгівлі. Мережі, що раніше покладалися на широку присутність у фізичних локаціях (Сільпо, АТБ, Епіцентр, Allo і Foxtrot) сьогодні змушені інтегрувати онлайн-платформи і аналітику поведінки покупців. Це не просто технічне завдання, а комплексне формування цінності для клієнта. Водночас внутрішні процеси, мотивація персоналу і корпоративна культура починають відігравати ключову роль у підтриманні стабільних конкурентних позицій. Стратегія більше не обмежується маркетингом або логістикою, вона включає весь спектр взаємодії з ринком, від постачальників до кінцевого споживача. Коли компанія здатна синхронізувати всі ці складові, її переваги стають не лише видимими, а й важко повторюваними.

У межах роздрібно-го сектору впровадження конкурентних стратегій перетворюється на багатовекторне завдання. Фокус остаточно зміщується з прямолінійного цінового протистояння до складніших інструментів оперування на ринку та управління клієнтським досвідом. Переваги на ринку позбавлені статичності. Вони не формуються автономно, а вимагають системного конструювання, гнучкої адаптації та безперервної верифікації отриманих показників. Важливо розуміти, як підприємство інтерпретує сигнали ринку і що саме пропонує своєму клієнту. Часто дії, які здаються перспективними, можуть виявитися марнотратними, а спроба скопіювати практики конкурента без адаптації не забезпечує реальної відмінності і не приваблює покупця. Тут критично значущим стає баланс між внутрішніми ресурсами, технологічними можливостями та очікуваннями споживачів. Одні рішення приносять короткостроковий ефект, інші формують стійкий фундамент для подальшого розвитку. Саме здатність аналізувати ринок і своєчасно коригувати стратегію визначає потенціал конкурентних переваг.

Маркетингові інструменти виступають одним із ключових механізмів, що дозволяють підприємству систематизувати діяльність і забезпечити стабільність у конкурентному середовищі. Як відзначають дослідники, «ефективне застосування маркетингової діяльності стимулює збільшення обсягів продажів, сприяє оптимальному використанню ресурсів та підвищує рівень задоволеності клієнтів» [1]. Це включає не лише класичне сегментування ринку чи просування товарів, а й розбудову взаємовідносин із споживачем, оптимізацію процесів внутрішньої логістики та формування корпоративної культури, що підтримує інноваційність. Гнучкість у виборі каналів продажу, аналітика поведінки покупців і адаптація асортименту створюють неочевидні, але стабільні переваги, які важко відтворити конкурентам. Роздрібні компанії, що інтегрують усі ці елементи у свою діяльність, отримують можливість не просто реагувати на ринок, а проактивно формувати його умови, створюючи довгострокову цінність для клієнтів. Цей комплексний підхід демонструє, що конкурентні переваги не обмежуються зовнішніми факторами, а залежать від синергії стратегічних, організаційних та комунікаційних рішень.

Одним із важливих напрямів є використання технологій, які дозволяють підвищити ефективність операцій та точність прогнозування попиту. Системи управління запасами, аналітика продажів і програмне забезпечення для взаємодії з клієнтами надають можливість швидко реагувати на зміни на ринку і пропонувати товари та послуги, адаптовані до конкретних потреб споживача. Однак технології самі по собі не створюють переваг і їхній потенціал реалізується завдяки компетентному персоналу, здатному приймати обґрунтовані рішення. Тому підготовка і мотивація працівників, формування культури постійного вдосконалення і здатності до швидкої адаптації стають невід'ємною частиною стратегії. Компанії, які вкладають ресурси у навчання персоналу та створення умов для прояву ініціативи, отримують більш стабільні й довготривалі результати.

Бренд і репутація теж набувають стратегічного значення, особливо коли конкуренція зводиться не до цінової війни, а до вибору споживача між схожими пропозиціями. Важливо формувати образ компанії не лише через маркетингові комунікації, а й через якість обслуговування, асортимент і прозорість взаємодії з клієнтами [2]. Лояльність споживачів формується поступово, через повторювані позитивні досвіди, що стають відчутною перевагою над конкурентами, які пропонують подібні товари або послуги. При цьому невеликі інновації в обслуговуванні або асортименті можуть значно підвищити цінність для покупця і створити унікальні точки диференціації. Такий підхід дозволяє підприємству не лише втримати клієнтів, а й розширювати вплив на ринку, поступово збільшуючи власні можливості і ресурси.

Внутрішні процеси організації, планування і логістики теж відіграють критичну роль. Компактність і прозорість ланцюгів постачання, оптимізація роботи складів і магазинів, контроль за ефективністю витрат здатні підвищити не лише економічні результати, а й сприйняття бренду споживачем. Підприємства, які інтегрують ці елементи в єдину систему, досягають синергії між фінансовими, маркетинговими і операційними рішеннями, що забезпечує стійкі конкурентні

переваги. Коли всі ці складові працюють разом, формуються умови для активного розвитку на ринку і можливості адаптуватися до змінних потреб клієнтів.

Диференціація стає ключовим інструментом у створенні унікальної цінності для клієнта. Вона проявляється не лише у відмінності товарів або послуг, а й у способі подачі пропозиції, організації обслуговування та формуванні досвіду взаємодії з брендом. Наприклад, компанії можуть пропонувати спеціальні програми лояльності, індивідуальні консультації або нестандартні сервіси, які створюють емоційну прив'язаність покупця. Такий підхід дозволяє підвищити бар'єри входу для нових конкурентів і забезпечує стабільну частку ринку навіть у насичених сегментах. При цьому важливо враховувати, що перевага повинна бути помітною для споживача, а не лише існувати на рівні внутрішніх процесів компанії.

Формування довгострокових переваг залежить від здатності підприємства до адаптації і постійного оновлення стратегії. Можливості ринку змінюються швидко і передбачити всі тенденції неможливо, тому успіх залежить від гнучкості організації, уміння об'єднувати дані, технології і людські ресурси у єдину систему, що дозволяє приймати своєчасні та ефективні рішення. Важливим є також розвиток корпоративної культури, яка підтримує інновації та готовність експериментувати. Системний підхід до управління всіма аспектами діяльності створює синергію, що перетворює окремі конкурентні переваги на стійкий комплекс факторів, які складно повторити. Такий підхід дозволяє підприємствам не просто утримувати позиції на ринку, а й активно впливати на його формування, встановлюючи нові стандарти і очікування споживачів.

Отже, конкурентоспроможність роздрібного підприємства формується не лише через зовнішні чинники, а й через здатність компанії поєднувати ресурси, технології і людський потенціал у цілісну систему, що постійно адаптується і генерує нові рішення. Важливими стають деталі управлінських процесів, гнучкі моделі взаємодії з клієнтом, а також здатність створювати додаткову цінність у вигляді сервісів, персоналізації та емоційного досвіду. Підприємства, які системно працюють над розвитком бренду, вдосконаленням внутрішніх процесів і впровадженням інновацій, отримують переваги, що важко повторити і які довгостроково зміцнюють позиції на ринку. Взаємодія між технологіями, маркетингом і корпоративною культурою стає джерелом стійкої конкурентної переваги, а здатність аналізувати сигнали ринку і швидко реагувати на зміни визначає реальний потенціал для зростання і впливу на споживчі очікування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Струк Н.Р., Сосновська О.О. Маркетингові стратегії торговельного підприємництва у сфері роздрібної торгівлі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743680>
2. Дrajниця С., Новосад А. Удосконалення концептуальних підходів до формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 124–128. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-23

*Козаченко В.В., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.е.н., Сень О.В.*

## **ВПЛИВ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ НА РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах ринку поведінка споживачів істотно впливає на функціонування та розвиток торговельних підприємств. Постійні зміни у вподобаннях покупців, підвищення вимог до якості обслуговування, цифровізація процесів та доступність онлайн-торгівлі формують нові виклики та стимули для бізнесу. Адекватне розуміння споживчого поведінкового профілю дозволяє торговельним підприємствам коригувати стратегії розвитку, оптимізувати асортимент, сервіс і просування, а також зміцнювати конкурентні позиції. Згідно з інтернет-посібником з маркетингу, поведінка споживачів відіграє ключову роль у формуванні маркетингової стратегії та конкурентоспроможності підприємства в цілому [2].

Основна проблема полягає у недостатньому використанні аналітичних даних про поведінку споживачів у практиці торгівлі при ухваленні управлінських рішень. Часто підприємства не враховують динамічні зміни вподобань, що призводить до втрати частки ринку та зниження лояльності клієнтів. Для системного висвітлення впливу поведінки споживачів на розвиток торгівлі доцільно розглянути основні показники цього впливу в узагальненій таблиці 1, що надає чітке уявлення про зв'язок поведінки споживачів і відповідних управлінських рішень.

*Таблиця 1*

### **Вплив поведінки споживачів на розвиток торговельних підприємств**

Елемент поведінки	Опис	Вплив на підприємство	Управлінські рішення
Купівельні мотиви	Орієнтація на вигоду, якість, бренд, сервіс	Формування асортименту, акційної політики	Диференціація товарів, акції, брендові пропозиції
Частота покупок	Ставання регулярними або спорадичними	Вплив на планування запасів і логістику	Використання прогнозних моделей, CRM
Канали купівлі	Онлайн/офлайн	Розвиток омніканальних стратегій	Інтеграція інтернет-магазину з фізичними точками
Цінова чутливість	Реакція на знижки та бонуси	Гнучка цінова політика	Програми лояльності, персональні пропозиції
Поведінка після покупки	Відгуки, рекомендації	Рейтинг репутації, вплив на нових клієнтів	Аналіз відгуків, сервіс зворотного зв'язку
Очікування рівня сервісу	Швидкість і якість обслуговування	Підвищення стандартів обслуговування	Навчання персоналу, сервісні стандарти
Цифрова активність	Соцмережі, мобільні застосунки	Формування digital-маркетингу	Онлайн-активності, таргетинг, чат-боти

Мотиви й уподобання споживачів визначають цінові стратегії та асортиментну політику. Наприклад, орієнтація на вигідну ціну та сервіс змушує підприємства пропонувати акційні набори, власні торгові марки та складати персоналізовані пропозиції на підставі даних про поведження клієнтів (табл. 1).

Технологічні зміни, зокрема перехід до омніканального обслуговування, значно змінюють стандарти торговельної взаємодії. Зауважимо, що використання цифрових каналів дозволяє розширювати точки доступу до покупця, підвищувати оперативність обслуговування та збільшувати обсяги продажів без пропорційного зростання витрат.

Також поведінка після покупки (відгуки, рекомендації) є джерелом значної цінності для іміджу підприємства. Згідно з дослідженням Лейби, аналіз даних щодо задоволеності споживачів дозволяє підвищувати рівень клієнтської лояльності та удосконалювати маркетингові інструменти взаємодії [1].

Поведінка споживачів є важливим фактором, що обумовлює розвиток торговельних підприємств. Підприємствам необхідно:

- аналізувати сучасні тренди споживчої поведінки;
- впроваджувати омніканальні моделі обслуговування;
- використовувати цифрові інструменти (CRM, аналітика, таргетований маркетинг);
- коригувати асортимент і сервіс відповідно до запитів покупців.

Отже лише через системне врахування поведінкових чинників торговельні підприємства можуть сформувати стійкі конкурентні переваги, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стійке зростання в умовах мінливої кон'юнктури ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лейба Я. О., Широкопетельова М. В., Груздо І. М. Дослідження методів визначення лояльності споживачів та оцінювання рівня їх задоволеності. *Інноваційні технології та наукові рішення для галузей*. 2023. № 24. С. 104-112. URL: <https://journals.uran.ua/itssi>
2. Маркетинг: навч. електрон. посібник. Розд. «Вплив поведінки споживача на маркетингову діяльність підприємства». URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451002/s-35>

*Кушніренко М. О., здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D 7 Торгівля  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Михайлова О.С.*

### **РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ СТВОРЕННЯ ВЛАСНОЇ ТОРГОВОЇ МАРКИ ТОВ «ЮЛІС»**

У сучасних умовах конкуренції розвиток торговельної діяльності підприємства дедалі більше залежить не лише від широти асортименту та рівня сервісу, а й від здатності формувати впізнаваний образ на ринку. Одним із

найефективніших інструментів такого розвитку є створення та просування власної торгової марки. В українському правовому полі торговельна марка визначається як позначення або комбінація позначень, придатних для вирізнення товарів і послуг однієї особи від товарів і послуг інших осіб. При цьому бренд є ширшим поняттям, ніж торговельна марка, оскільки включає також імідж, репутацію, дизайн, фірмовий стиль і цінність у сприйнятті споживача [1; 2].

Для ТОВ «ЮЛІС» розвиток торговельної діяльності через власну торгову марку є особливо актуальним, оскільки підприємство вже працює як торговельна компанія з онлайн-продажем і пропонує широкий асортимент товарів для офісу, школи, діловодства, техніки та супутніх категорій. На сайті компанії зазначено, що замовлення оформлюються через інтернет-магазин, доступні готівкова, безготівкова та карткова форми оплати, доставка здійснюється перевізниками, самовивозом і силами продавця, а продаж орієнтований на всю територію України. Це свідчить про наявність сформованої торговельної інфраструктури, яка може бути підсилена розвитком власної торгової марки як інструменту ринкової ідентифікації та довіри споживача [3].

Створення власної торгової марки для ТОВ «ЮЛІС» доцільно розглядати як стратегічний напрям розширення торговельної діяльності. По-перше, власна марка забезпечує вирізнення підприємства серед конкурентів та полегшує запам'ятовування компанії покупцем. По-друге, вона сприяє формуванню стабільної асоціації між назвою підприємства, якістю товару та рівнем обслуговування. По-третє, сильна торгова марка підвищує лояльність клієнтів, а отже, позитивно впливає на повторні продажі, середній чек і стійкість ринкових позицій. У навчально-наукових джерелах наголошується, що бренд поєднує продукт, торгову марку, упаковку та додаткову цінність у свідомості споживача, а саме ця цінність формує емоційний зв'язок із клієнтом і фінансову вартість бренду [2; 4].

Практичне значення власної торгової марки для ТОВ «ЮЛІС» полягає також у можливості системного розвитку збуту. Використання єдиного маркування, фірмового стилю, уніфікованої упаковки, власних комунікаційних повідомлень і візуальної ідентифікації в інтернет-магазині дає змогу підвищити впізнаваність товарної пропозиції. Крім того, реєстрація торговельної марки надає власнику виключні майнові права на її використання в рекламі, діловій документації, мережі Інтернет, під час продажу, імпорту та експорту товарів. Для бізнесу це не лише правовий захист, а й стратегічне рішення, що створює основу для довгострокового зростання та зменшує ризики копіювання назви, логотипу чи візуальної концепції конкурентами

Важливим етапом розвитку торговельної діяльності ТОВ «ЮЛІС» через власну торгову марку має стати поєднання правового захисту та маркетингового просування. Йдеться про вибір чіткого позиціонування марки, визначення цільових сегментів, створення єдиної візуальної айдентики, активне використання торгової марки в електронній комерції та поступове розширення товарних груп, що асоціюватимуться саме з брендом «ЮЛІС». З огляду на те, що у вересні 2024 року в Україні набули чинності нові правила реєстрації торговельних марок, процедура правової охорони була оновлена й адаптована до

сучасних вимог, що відкриває для українських підприємств додаткові можливості для системного захисту й розвитку власних брендів.

Отже, створення та посилення власної торгової марки ТОВ «ЮЛІС» слід розглядати як важливий чинник розвитку торговельної діяльності підприємства. Власна торгова марка дає змогу підвищити впізнаваність компанії, зміцнити довіру споживачів, забезпечити юридичний захист ринкової ідентичності та посилити конкурентні переваги. За умови поєднання брендингу, сервісу, цифрових каналів продажу та правової охорони торгова марка може стати не лише елементом візуального оформлення, а повноцінним активом підприємства, що підтримує зростання обсягів реалізації та стає ринкове позиціонування.

#### Список використаних джерел

1. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 № 3689-ХІІ. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
2. Торговельні марки / УКРНОІВІ. <https://nipo.gov.ua/torhovelni-marky/>
3. ТОВ «Торговельна компанія «ЮЛІС». Головна сторінка; Контактна інформація; Договір публічної оферти. <https://ulis.com.ua/page/offer>
4. Пахуча Е. В. *Маркетингові комунікації: конспект лекцій*. Харків : Державний біотехнологічний університет, 2023.
5. Набули чинності нові Правила реєстрації торговельних марок / УКРПАТЕНТ, 20.09.2024. <https://ukrpatent.org/uk/news/main/novi-pravyla-reiestratsii-tm-20092024>

*Луговець Д. Ю., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D 7 Торгівля  
Науковий керівник: д.е.н., професор Махмудов Х. З.*

## ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

У сучасному торговельному середовищі швидкі зміни споживчих звичок, технологічні прориви та глобальні тренди змушують підприємства шукати нові шляхи розвитку. Інновації стають не просто доповненням до бізнесу, а основним двигуном трансформації, який дозволяє торговельним компаніям зберегти конкурентоспроможність та створювати додаткову цінність для клієнтів.

Інноваційні проекти в торгівлі охоплюють не лише впровадження нових технологій, а й оптимізацію процесів, розвиток персоналу, соціальні ініціативи та екологічні рішення. Стратегічне використання таких проектів дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах конкуренції, а й формувати лідерські позиції на ринку.

Основні напрями інноваційних проектів:

1. Технологічна трансформація: використання цифрових платформ, мобільних застосунків та автоматизованих рішень; забезпечує швидке обслуговування клієнтів і збільшення продажів.

2. Інновації в логістиці: оптимізація доставки, автоматизація складів, прогнозування попиту; зменшує витрати, підвищує ефективність і скорочує час на виконання замовлень.

3. Екологічні та соціальні інновації використання переробленої упаковки, енергоефективних технологій, програми підтримки персоналу; формує позитивний імідж компанії та відповідальність перед суспільством.

4. Аналітика і персоналізація використання Big Data, AI та аналітичних платформ для прогнозування поведінки споживачів; підвищує точність маркетингових рішень та лояльність клієнтів.

Логістика 21 ст. зазнала значних трансформацій і дедалі більше орієнтується на ефективне управління цифровими даними, інформаційними потоками, прогнозування ризиків і забезпечення сталого розвитку. Відтак сучасні логістичні системи все більше формуються із урахуванням сучасних інноваційних рішень та цифрових технологій, які потребують реінжинірингу транспортно-логістичних моделей [2, с. 1594].

Табл. 1 ілюструє, як різні напрями інноваційних проєктів створюють комплексний ефект для бізнесу, клієнтів та суспільства, забезпечуючи стратегічну перевагу на ринку.

*Таблиця 1*

**Інноваційні проєкти в торговельному бізнесі та їх стратегічний ефект**

Напрямок інновацій	Приклад реалізації	Ефект на бізнес	Ефект для клієнта	Ефект для довкілля та суспільства
Технології	Мобільні додатки, інтерактивні вітрини	Зростання продажів, оптимізація процесів	Зручність і швидкість	Менше паперу та чеків
Логістика	Автоматизація складів, оптимізація маршрутів	Зниження витрат і часу	Швидка доставка	Менше викидів CO <sub>2</sub>
Соціум та екологія	Тренінги персоналу, еко-упаковка	Підвищення продуктивності	Покращення сервісу	Мінімізація відходів
Аналітика	Big Data для прогнозування попиту	Оптимізація запасів, ефективність	Персоналізовані пропозиції	Менше непроданих товарів

Впровадження інновацій дозволяє підприємствам підвищити ефективність, покращити обслуговування клієнтів та зменшити негативний вплив на довкілля. Комплексне застосування технологічних, логістичних, соціальних і аналітичних інновацій формує стійку конкурентну позицію на ринку.

Український бізнес демонструє високий рівень стійкості та готовності до трансформації. Інноваційні проєкти у торговельному бізнесі виконують роль стратегічного інструменту розвитку, дозволяючи підприємствам адаптуватися до динамічного ринку та формувати додаткову цінність для клієнтів [1].

Технологічні рішення, ефективна логістика, соціальні та екологічні ініціативи разом з аналітичними інструментами створюють синергію, яка

забезпечує зростання прибутковості, лояльність клієнтів і позитивний імідж. Підприємства, що інтегрують інновації в стратегію розвитку, отримують довгострокові конкурентні переваги та зміцнюють свої позиції на сучасному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Revolutionizing logistics through deep learning: Innovative solutions to optimize data security. Boujarra M., Lechhab A., Al Karkouri A., Zrigui I., Fakhri Y., Bourekkadi S. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2024. № 102 (4). pp. 1593–1607. URL: <https://jatit.org/volumes/Vol102No4/38Vol102No4.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).

2. European Business Association. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. 2025. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayininezalezno-vid-tryvalosti-vijny/> (дата звернення 02.04.2026).

*Мілашенко О. В., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Науковий керівник: д.е.н., професор Махмудов Х. З.*

## **ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний аграрний сектор є стратегічно важливим для економіки будь-якої країни, забезпечуючи продовольчу безпеку, робочі місця та експортні надходження. Водночас ринок сільськогосподарської продукції характеризується високою конкуренцією, нестабільністю цін та впливом кліматичних факторів. В таких умовах підприємства, які прагнуть до стабільного розвитку, не можуть обійтися без системного бізнес-планування. Бізнес-план стає не лише формальністю для залучення фінансування, а й стратегічним інструментом, що визначає ефективність управління, оптимізацію ресурсів і довгострокову стійкість підприємства. Бізнес-план – це дорожня карта, що визначає шлях розвитку підприємства. Для агросектору його складання має певні особливості через специфіку галузі: більші ризики, складніше прогнозування тощо. Цей документ потрібен як власникам агробізнесу, щоб побачити повну картину та перспективи компанії, так і інвесторам, які мають на меті оцінити потенціал вкладень [1]. Серед низки завдань бізнес-плану вчений Линенко А. В зазначає, що «бізнес-план потрібен для цілеспрямованої й планомірної діяльності будь-якого підприємства як засіб самоорганізації, незамінний при встановленні контактів з потенційними партнерами й кредиторами [2, с. 149]».

Бізнес-планування дозволяє чітко визначити місію та цілі підприємства, структурувати виробничі та фінансові процеси, а також оцінити потенційні ризики. Для аграрного бізнесу це особливо важливо, оскільки виробничі цикли залежать від сезонності, погодних умов та коливань ринку. Добре

структурований бізнес-план допомагає агропідприємству прогнозувати врожайність, планувати обсяги посівів, визначати потребу в робочій силі та матеріально-технічних ресурсах. Крім того, він слугує інструментом залучення зовнішніх інвесторів, кредиторів або партнерів, адже чітко демонструє економічну ефективність та ризики проєкту.

Окрему увагу під час бізнес-планування слід приділяти аналізу ринку. Аграрні підприємства повинні оцінювати попит на продукцію, конкурентне середовище, тенденції споживання та потенційні ринкові ризики. Такий аналіз дозволяє не лише оптимізувати асортимент продукції, а й розробляти стратегії ціноутворення та маркетингові рішення. Важливим аспектом є також прогнозування цін на сировину та готову продукцію, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані фінансові рішення і планувати прибутковість у середньо- та довгостроковій перспективі. Не менш важливою складовою бізнес-плану є операційне планування. Для аграрного підприємства це означає чітку організацію виробничих процесів: підготовку ґрунту, посіви, догляд за культурами, збирання врожаю та логістику. Ефективне планування дозволяє зменшити витрати на виробництво, скоротити час виконання операцій та підвищити загальну продуктивність. В умовах сучасних технологій операційний план може включати використання автоматизованих систем управління, дронів для моніторингу полів, сенсорів ґрунту та систем точного землеробства. Впровадження таких інновацій дозволяє оптимізувати витрати ресурсів і підвищити ефективність роботи підприємства.

Фінансовий план є центральною частиною бізнес-планування. Він включає прогноз доходів і витрат, визначення прибутковості, окупності інвестицій та джерел фінансування. Для аграрного підприємства це особливо важливо через сезонність доходів та високий рівень ризику, пов'язаного з кліматичними факторами. Фінансовий план допомагає контролювати витрати, планувати інвестиції в оновлення техніки та технологій, а також приймати обґрунтовані рішення щодо розширення виробництва або виходу на нові ринки.

Бізнес-планування також передбачає оцінку ризиків та розробку стратегій їх мінімізації. Для аграрних підприємств основними ризиками є природні фактори, такі як посуха, заморозки або повені, економічні зміни на ринку, коливання цін на сировину та готову продукцію, а також соціальні ризики, пов'язані з персоналом. Систематичне планування дозволяє передбачати можливі загрози, оцінювати їх потенційний вплив і розробляти превентивні заходи. Наприклад, створення резервного фонду для покриття збитків від поганого врожаю або укладання страхових договорів може зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність роботи підприємства.

Крім того, бізнес-планування сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність аграрного підприємства. Сучасні підприємства прагнуть поєднувати економічну ефективність з екологічною та соціальною відповідальністю. Це включає впровадження органічного землеробства, використання біорозкладних добрив, раціональне використання води та енергії, а також розвиток персоналу та підтримку локальних громад. Бізнес-план стає інструментом, який дозволяє гармонізувати ці аспекти та створити комплексну

стратегію розвитку підприємства. Отже, бізнес-планування є невід'ємним елементом управління аграрним підприємством. Воно дозволяє прогнозувати результати, планувати виробничі та фінансові процеси, оцінювати ринкові можливості та ризики, впроваджувати інновації та інтегрувати принципи сталого розвитку. Підприємства, які систематично використовують бізнес-планування, отримують конкурентні переваги, підвищують ефективність своєї діяльності та забезпечують довгострокову стійкість на ринку.

Таким чином, бізнес-план виступає ключовим інструментом стратегічного управління аграрним підприємством, який дозволяє не лише виживати в умовах ринкової конкуренції, а й формувати умови для стабільного розвитку, інновацій та сталості у довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бізнес-план в агросекторі: що це і як скласти: URL: <https://weagro.ua/blog/biznes-plan-v-agrosektori-shho-cze-i-yak-sklasty/> (дата звернення: 01.04.2026).

2. Линенко А. В., Халтобіна Н. В. Особливості складання бізнес-плану. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2007. № 2. с. 148-150.

*Омелич А. В., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Михайлова О.С.*

## **ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ В ТОРГІВЛІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ**

Логістичні процеси є ключовим елементом ефективного функціонування торговельних підприємств. У сучасних умовах підвищеної конкуренції, ринкової турбулентності та зростання очікувань споживачів саме логістика визначає рівень сервісу, швидкість обслуговування, оптимальні запаси і, як наслідок, рентабельність діяльності.

Удосконалення логістичних процесів стає важливою складовою конкурентної стратегії підприємства, що дозволяє зменшити витрати, скоротити час обробки замовлень та підвищити якість обслуговування.

Згідно з сучасними маркетинговими підходами, логістика виступає невід'ємною частиною інтегрованого маркетингу і формує додаткову цінність для споживача, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність підприємства [1].

Незважаючи на високу значущість логістики, багато торговельних підприємств зустрічаються з проблемами оптимізації логістичних ланцюгів:

- неефективне управління запасами;
- надмірні транспортні витрати;
- відсутність інформаційної підтримки;
- низький рівень автоматизації процесів.

Без системного підходу до логістичних операцій зростає ризик втрат, затримок, дефіциту товарів та погіршення якості обслуговування клієнтів.

Логістичні процеси в торгівлі включають такі ключові складові:

- управління запасами;
- планування попиту;
- транспортну логістику;
- складську обробку;
- логістичну інформаційну систему.

Ці елементи формують ефективний логістичний ланцюг, який безпосередньо впливає на собівартість операцій, доступність товарів для споживачів та оперативність обслуговування. Для більш повного уявлення про логістичні процеси в підприємстві, нами було проведено їх аналіз, та виявлено вплив на ефективність підприємства (табл. 1.)

*Таблиця 1*

**Аналіз впливу логістичних процесів на ефективність підприємства**

Логістичний процес	Функціональне завдання	Вплив на ефективність діяльності	Типові рішення/інструменти
Управління запасами	Планування та контроль товарних запасів	Зниження витрат на утримання запасів; забезпечення наявності товарів	ABC/XYZ аналіз; автоматизовані системи
Планування попиту	Прогнозування обсягу продажів	Зменшення ризику дефіциту або перевищення запасів	Прогнозні моделі; ІТ-системи
Транспортна логістика	Переміщення товарів	Мінімізація транспортних витрат; скорочення часу доставки	Оптимізація маршрутів; моніторинг
Складська логістика	Сортування та зберігання	Підвищення швидкості обробки замовлень	WMS; автоматизація складів
Інформаційна система	Обмін даними про логістику	Підвищення точності та контролю	ERP; CRM; інтегровані системи

Ефективність логістичних процесів визначається здатністю підприємства забезпечувати необхідний рівень обслуговування клієнтів при мінімальних витратах ресурсів. Ефективна логістика сприяє:

- скороченню часу обслуговування;
- зниженню витрат на утримання запасів;
- підвищенню рівня задоволеності клієнтів;
- покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Українські практичні дослідження показують, що підприємства, які застосовують сучасні логістичні інструменти, досягають вищих показників рентабельності та стабільності на ринку [2].

Для підвищення логістичної ефективності торговельним підприємствам доцільно впроваджувати такі підходи:

- автоматизація процесів управління запасами;
- використання сучасних ІТ-систем;

- оптимізація маршрутів та транспортних витрат;
- інтеграція міжфункціональних систем (ERP, WMS, CRM);
- регулярний аналіз попиту.

Це дозволяє зменшити операційні ризики, підвищити точність прогнозів, скоротити час замовлення та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Як висновок із вищезказаного, логістичні процеси мають суттєвий вплив на ефективність діяльності торговельних підприємств. Системний підхід до планування, координування та контролю логістичних операцій дозволяє підвищити рівень обслуговування клієнтів, зменшити витрати і забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах зростаючої конкуренції на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Аналіз логістичних процесів у торгівлі : наук. публікація . *Інноваційні технології та наукові рішення для галузей*. № 28. URL: <https://journals.uran.ua/logistics>.

2. Маркетинг: навч. електрон. посібник. Розд. «Логістика в маркетинговій діяльності». URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451002/s-35>

*Остапенко А. А., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ОСНОВНИЙ ВАЖІЛЬ ЙОГО УПРАВЛІННЯ**

На сьогодні проблема конкурентоспроможності посідає ключове місце в економічній політиці держави. В умовах динамічності зовнішнього середовища, зниження платоспроможності населення, загострення конкурентної боротьби, тяжкого фінансового стану більшості підприємств, викликаним кризовими явищами, створення конкурентних переваг стає стратегічним напрямком діяльності держави. При цьому підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (товарів і послуг), підприємства, галузі, регіону і країни в цілому, але особливу важливість набуває конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки.

Поняття «конкурентоспроможність» використовують до різних об'єктів: товар, підприємство, галузь, регіон, країна. Саме головній складовій фінансової системи країни – фінансам підприємств – відводиться провідне місце у формуванні конкурентоспроможності. Дане поняття є багатограним, вчені не мають єдиного підходу щодо його трактування.

Системний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на всебічному вивченні процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем [1, с. 106-113].

Для характеристики конкурентоспроможності використовуються різні поняття видатних вчених такі як: порівняльні переваги, порівняльні витрати, порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів, конкурентного статусу фірми [3, с. 37].

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє сформулювати трактування категорії «конкурентоспроможність», пропоновані відомими авторами. Трактування наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Визначення конкурентоспроможність
«Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію»
Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності і її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
«Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
«Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку»

Різноманітні позиції авторів щодо визначення поняття конкурентоспроможності мають певні розбіжності, які можна пов'язати з складністю та комплексністю досліджуваного поняття, а також:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: продукції, підприємства, галузі, країни(на регіональному, національному, світовому ринку);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень).

Для забезпечення конкурентоспроможності важливо визначити ключові точки росту, які традиційно називають чинниками. Узагальнення підходів до їх класифікації є важливим не лише науковим, а й практичним завданням. Опрацювання наукової літератури та дослідження практики реальних підприємств дозволяє констатувати:

- чинники конкурентоспроможності мають різні характеристики впливу та потребують застосування різних підходів до управління;
- склад ключових чинників не є стабільним, а тому існує постійна потреба їх ідентифікації та моніторингу дії;
- дослідження потребує характер дії чинників, що суттєво впливає на здатність підприємства їх використовувати, створювати та розвивати [2, с. 67].

При розробці політики управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати певні умови:

- науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій виробництва;
- використання інновацій;
- дотримання нормативних, технічних та економічних параметрів виробництва продукції;
- економічну ефективність використання всіх ресурсів підприємства.

Таким чином, на сьогодні для того, щоб виробникові добитися успіхів в конкурентній боротьбі, необхідно не просто вивчати ринок, правильно оцінювати свою конкурентоспроможність, можливості конкурентів і чинники що їх визначають, але так само ще й надавати керуючий вплив на конкурентоспроможність, формувати основні напрямки її підвищення. Розробка механізму управління конкурентоспроможністю стає однією з найважливіших задач підприємства, без рішення якої виробникові важко вижити на ринку в умовах конкуренції та отримати бажаний результат від своєї діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. С. 106-113. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_19\\_ekon/stat\\_19/14.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf).
2. Журавльова Т.В. Особливості підприємницької діяльності в аграрному секторі. *Науковий клуб Секція 3*. 2015. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_10\\_30\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_3\\_2015\\_10\\_30/особливості\\_підприємницької\\_діяльності\\_в\\_аграрному\\_секторі/104-1-0-1549](http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/особливості_підприємницької_діяльності_в_аграрному_секторі/104-1-0-1549).
3. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. *Легка промисловість*. 2003. № 3. С.37 - 58. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/cfbfdbe3-6226-47f8-b5e8-c7fe15cd4a92/content>
4. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/2.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf)

*Притула А.Р., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D 7 Торгівля  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.*

## **ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ ЯК ОСНОВА ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Взаємодія з клієнтами дедалі виразніше виходить за межі суто операційної функції, набуваючи ознак системоутворювального елемента бізнесу. Не лише продажі визначають траєкторію розвитку, а й характер контактів, їхня частота, зміст і навіть інтонація. Там, де комунікація зводиться до формального обміну, поступово зникає відчуття цінності для обох сторін. Натомість уважність до

зворотного зв'язку, спроба почути неочевидні запити, іноді не до кінця сформульовані, створює іншу якість відносин. Виникає певна напруга між стандартизацією процесів і потребою в індивідуалізації, і саме в цій точці часто приймаються ключові рішення. Важливо, що клієнт не залишається пасивним учасником, його поведінка змінюється, реагуючи на досвід попередніх взаємодій. Це, у свою чергу, змушує бізнес переглядати власні підходи, інколи без чіткої впевненості у правильності обраного напрямку.

При цьому довгостроковий розвиток постає не як лінійне зростання показників, а як складний процес накопичення довіри. Вона формується нерівномірно, з періодами посилення і втрат, що не завжди легко пояснити кількісними індикаторами. Практика демонструє, що навіть незначні збої у взаємодії здатні мати відкладені наслідки, які проявляються пізніше, ніж очікується. Разом із тим надмірна орієнтація на короткострокову вигоду часто знижує якість контактів, хоча на перший погляд це неочевидно. Поступово вимальовується потреба в іншій логіці управління, де клієнт розглядається не лише як джерело доходу, а як співучасник формування цінності.

Зміст взаємодії з клієнтами не обмежується комунікаційними каналами чи окремими сервісними практиками. Більш вагомим виглядає питання узгодженості дій усередині компанії, коли різні підрозділи по-різному інтерпретують потреби клієнта. У таких випадках виникає розрив, який складно помітити одразу, проте його наслідки накопичуються. Втрачається не лише лояльність, але й відчуття передбачуваності взаємодії. За результатами окремих досліджень підкреслюється, що системний підхід до управління клієнтським досвідом передбачає інтеграцію інформаційних потоків і узгодження стратегічних орієнтирів, а не лише вдосконалення точок контакту [1]. Це не завжди реалізується послідовно. Часто зміни залишаються фрагментарними, що знижує їхній ефект. Тому варто не лише збирати дані, а інтерпретувати їх у динаміці.

Разом з тим, варто звернути увагу на те, що клієнтський досвід не є статичною категорією. Його формування залежить від численних факторів, включаючи попередній досвід взаємодії, інформаційне середовище та, навіть, ситуативні очікування. Це ускладнює спроби стандартизації процесів. Іноді надмірна формалізація лише створює ілюзію контролю. В окремих публікаціях акцентується, що довгострокова взаємодія формується через поєднання раціональних і емоційних компонентів, причому останні часто недооцінюються в управлінських рішеннях [1]. І створює певний дисбаланс, який не завжди усвідомлюється на рівні стратегічного планування.

Не менш важливим залишається питання довіри, яке не можна розглядати як побічний ефект успішної діяльності. Її формування потребує часу і, що важливо, послідовності у діях. Навіть незначні відхилення у комунікації здатні впливати на сприйняття компанії значно сильніше, ніж очікується. Водночас повна передбачуваність також не є універсальним рішенням, оскільки клієнти схильні реагувати на індивідуалізацію підходів. Тут виникає певна напруга між стандартизацією та гнучкістю. Вона не завжди розв'язується однозначно. Часто рішення приймаються ситуативно, що може як підсилувати, так і послаблювати загальну стратегію.

Якість обслуговування стає визначальним чинником економічного результату компанії. Високий рівень сервісу здатен значно підвищити лояльність клієнтів і стимулювати готовність платити більше, що прямо впливає на обсяги продажів і прибутковість. Недостатня увага до стандартів взаємодії призводить до втрати клієнтів і частки ринку. Важливо створювати додаткову цінність продукту через сервіс, що охоплює не лише момент покупки, а й подальше використання та володіння продуктом. Це передбачає організацію логістичних процесів, доставку у потрібний час і місце, а також системне управління взаємовідносинами з клієнтами через CRM-системи. Такі підходи дозволяють вимірювати лояльність і оцінювати ефективність взаємодії, формуючи підґрунтя для стабільного зростання бізнесу [2].

Отже, взаємодія з клієнтами виступає ключовим фактором, який визначає не лише результативність бізнесу, а й його здатність до тривалого розвитку. Вона охоплює не просто комунікацію або продаж продукту, а формується через комплексну систему дій, що включає увагу до потреб, адаптивність підходів та створення додаткової цінності через сервіс. Клієнтська поведінка, досвід попередніх взаємодій і емоційна складова взаємозв'язані з ефективністю управлінських рішень, що робить процес взаємодії динамічним і багатошаровим. Лояльність і довіра накопичуються поступово, не завжди пропорційно до кількісних показників, і потребують послідовності в стратегії та гнучкості у реалізації. Тому бізнес змушений поєднувати стандартизацію процесів із індивідуалізацією контактів, постійно коригуючи власні підходи та оцінюючи їхню дієвість у реальному часі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Марчук, І., Орловська, С., Жарська, І. Управління лояльністю на ринку B2B. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-134>
2. Городецький М. А. Цифрова модель оцінки впливу клієнтського досвіду на прибуток. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 331–338. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-7\\_0-pages-331\\_338.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-331_338.pdf)

*Саусь Б.В., здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D 7 Торгівля*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Волкова Н.В.*

## **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА РЕПУТАЦІЮ БІЗНЕСУ**

Репутація бізнесу займає особливе місце серед нематеріальних активів. Вона визначає, наскільки компанію сприймають серйозно, чи довіряють їй клієнти, партнери і суспільство. Значну роль у формуванні цього сприйняття відіграє корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Під нею розуміють не лише дотримання етичних норм або законів, а й увагу до довкілля, участь у соціальних проектах та прозорість діяльності компанії. Вплив КСВ не завжди проявляється у

великих програмах. Часто він помітний у деталях, у щоденних рішеннях керівників і співробітників. Компанії, що приділяють цьому увагу, сприймаються по-іншому, навіть якщо їхні комерційні результати залишаються посередніми.

Суспільство стає більш чутливим до дій бізнесу. Недостатньо лише декларувати цінності чи місію. Очікується реальна діяльність, конкретні результати. Через КСВ формується уявлення про бренд, його надійність і значущість у соціальному просторі. Цей процес нерідко має складний і непередбачуваний характер. Невеликі ініціативи можуть давати помітний ефект на репутацію, а великі програми не завжди змінюють сприйняття. Позитивна репутація стає ресурсом для розвитку компанії, підвищення лояльності клієнтів і зміцнення конкурентних позицій.

Ефекти корпоративної соціальної відповідальності у сфері сприйняття бізнесу часто розглядають через вплив на довіру і формування іміджу компанії. Згідно з сучасними науковими дослідженнями «сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на властивості товару, а й на цінності, які сповідує компанія» і саме це становить ключовий чинник у формуванні позитивного іміджу [1].

Довіра споживачів не є автоматичним результатом впровадження соціально відповідальних практик, але вона значно зростає там, де політика КСВ помітна і зрозуміла. Якщо компанія своєю діяльністю демонструє відповідальність перед суспільством, її репутація перестає бути просто набором рекламних гасел. В такому випадку споживачі частіше обирають товари або послуги тієї фірми, яка відгукується на соціальні виклики, навіть коли конкуренти пропонують подібну продукцію за нижчою ціною. Формування довіри часто пов'язують не лише зі звітами чи деклараціями, а з реальною поведінкою бізнесу у складних ситуаціях.

Імідж компанії не обмежується лише ставленням клієнтів. Він поширюється на всіх стейкхолдерів, впливає на партнерів, формує загальне сприйняття у громаді через призму етики. Участь у соціальних та екологічних проектах змінює сприйняття компанії, іноді навіть більше, ніж фінансові результати. Довіра формується поступово, і її рівень може підвищуватися лише за умови видимих та системних дій. Деякі дослідники вказують, що позитивний імідж, підкріплений соціальною відповідальністю, створює емоційні зв'язки з брендом і водночас зміцнює репутаційний капітал компанії [1].

Вплив КСВ на імідж і довіру не завжди передбачуваний. Соціальний проєкт великого масштабу може залишитися непомітним, якщо його комунікація слабка або очікування аудиторії не співпадають з реальністю. І навпаки, невелика ініціатива, правильно подана і зрозуміла, здатна створити сильний ефект і підвищити впізнаваність бренду. Значення має регулярність дій. Одноразова акція приваблює увагу, але не формує довіру. Її можна здобути лише через сталість, видимість та послідовність. Споживачі швидко розпізнають ситуації, коли соціальна відповідальність використовується лише для реклами або покращення іміджу.

Довіра та позитивний імідж визначають стратегічні рішення компанії у маркетингу, формують підхід до комунікацій і позиціонування продуктів. Вони

впливають на вибір каналів взаємодії та на побудову довгострокових відносин із клієнтами. Компанії, які системно демонструють соціальну відповідальність, здобувають репутаційний капітал і одночасно отримують конкурентні переваги. Впізнаваність бренду підвищується, лояльність клієнтів зростає, а ринкові позиції зміцнюються.

Імідж формує очікування споживачів. Коли вони збігаються з реальним досвідом взаємодії, виникає зворотний ефект у вигляді стабільної довіри та збереження лояльної бази. Невідповідність очікувань і реальних дій здатна швидко підірвати довіру і зменшити цінність бренду. Послідовність у діях важлива на кожній точці контакту. Соціальна відповідальність у цьому випадку виконує роль не лише етичного зобов'язання, вона стає частиною бізнес-стратегії. Дії компанії створюють додаткову цінність для споживачів і формують відчуття, що бренд усвідомлює потреби суспільства. Рівень довіри зростає, клієнтська база розширюється, і виникають стійкі конкурентні переваги, які не можна повторити лише через маркетинг або цінові рішення.

Отже, взаємодія з клієнтами виявляється ключовим чинником стійкого розвитку бізнесу, який потребує уваги не лише до операційних процесів, а й до формування довіри, адаптивності та цінності для обох сторін. Вона передбачає баланс між стандартизацією та індивідуалізацією, послідовність у діях і здатність компанії реагувати на змінні очікування клієнтів. Системне управління взаємодією дозволяє підвищувати лояльність, підтримувати стабільність продажів і створювати передумови для довгострокового зростання, що виходить за межі короткострокових показників і формує справжню основу розвитку бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кондрашов О., Крижко О., Ярова Д. Маркетинговий вплив корпоративної соціальної відповідальності на формування іміджу компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-28>

2. Ясінська Т. Дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-82>

*Ткаченко А.А. здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

В умовах становлення конкурентного середовища досягнення додаткового синергічного ефекту від мотиваційної системи управління персоналом значною мірою залежить від обґрунтованого вибору ефективних мотиваційних механізмів та забезпечення їх узгодженої взаємодії як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню конкурентних

позицій сучасного підприємства [1].

Під час формування мотиваційної політики сільськогосподарського підприємства обов'язково слід враховувати:

- узгодження інтересів власників і персоналу щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;
- створити можливості для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції і дії працівників.

Механізм управління – це спосіб організації управління підприємством з притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі і кожному соціально-економічному устрою

Мотиваційний механізм – це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють колектив у здійсненні економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами якого є цілі, стратегія, організаційна структура управління, функції управління та технологія управління [2]. Частіше за все представлені наступні види механізму управління: фінансовий механізм, економічний механізм, мотиваційний механізм, організаційний механізм, механізм продуктивності праці тощо (рис. 1.).

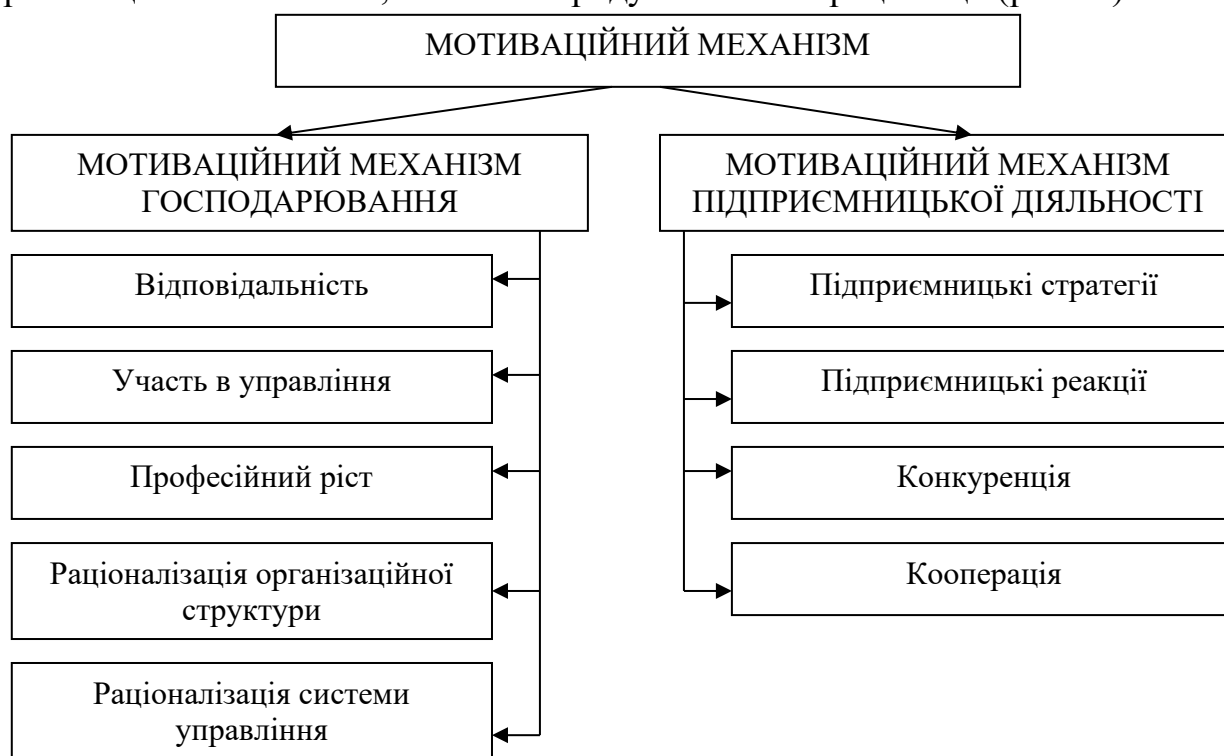


Рис. 1.1. Види мотиваційних механізмів на підприємстві.

Головні важелі мотивації – мотиви і стимули. Мотив - це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або вести себе певним чином [2].

Стимул – це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети. Стимули можуть бути матеріальними, у вигляді дій інших осіб, наданих можливостей, надій тощо. За змістом стимули можуть бути

економічними і неекономічними. Економічні надають можливість одержувати матеріальні вигоди, які підвищують добробут. Некономічні полегшують одержання як прямого матеріального добробуту, так і вільного часу, відповідних духовних благ. В свою чергу, неекономічні стимули діляться на організаційні та моральні [3].

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що у кінцевому підсумку впливає на постановку цілі і спонукує людину до дії при наявності відповідного зовнішнього стимулу і його усвідомлення індивідом [3].

Отже мотивація в організаційному контексті - це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, цим самим задовольняючи їхні особисті бажання і потреби. Навіть якщо складається враження, що службовці працюють тільки заради досягнення загальних цілей організації, вони все-таки поводяться так, тому що впевнені: це кращий спосіб досягнення власних цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник ЗДІА*. 2016. Вип. 2. С. 84-91 URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_048.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf).
2. Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Алексеєнко І.А. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 376–381. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/58.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/58.pdf).
3. Склепович М.В. Особливості формування механізму мотивації персоналу підприємства – суб'єкта ЗЕД через його потенціал.: URL:[http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2014/Economics/2\\_157014.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014/Economics/2_157014.doc.htm).

*Філоненко В.О., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня,*

*Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Світлична А.В*

## **УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Під збутовою діяльністю підприємства розуміють процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку. Цей процес неможливий без формування продуктової стратегії, цінової політики, організації каналів розподілу продукції для її просування до споживача, рекламної підтримки, а також мерчандайзингу. Збутова діяльність охоплює весь комплекс заходів, які безпосередньо впливають на обсяг продаж [3, с.234].

Основним завданням збутової діяльності підприємства є створення умов для перетворення потреб потенційного покупця в реальний попит на конкретний товар [2, с.190].

Сутність збутової політики полягає в організації безперервної та безконфліктної реалізації продукції та послуг фірми, а також забезпечення доступності виробленого фірмою продукту, що є метою повернення вкладених у виробництво та маркетинг коштів для отримання прибутку.

Збутова політика будь-якого підприємства має велике значення у маркетинговій діяльності підприємства. Саме система збуту концентрує у собі весь результат маркетингу. Збутова політика підприємств націлена на доставку товару від місця виготовлення до місця продажу з метою досягнення максимального задоволення потреб споживачів, а також прибутку для підприємства [1, с.443].

Суть збутової політики підприємства розкривається в процесі планування та реалізації стратегічних і тактичних дій [2, с.191]. Збутова стратегія включає довгострокові напрямки розвитку збутової діяльності, а збутова тактика охоплює короткострокові заходи, спрямовані на роботу з існуючими клієнтами, залучення нових споживачів, контроль обсягу продажу та цін, розроблення комерційних пропозицій.

Збутова політика повинна бути зорієнтована на досягнення показників ефективності, таких як отримання прибутку в поточному періоді і в подальшому; сприятливий імідж підприємства і суспільне визнання; задоволення попиту покупців; ринкова стійкість підприємства і конкурентоспроможність продукції [2, с.195]. На збут продукції впливає значна кількість чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які взаємозв'язані і взаємодіють між собою в залежності від обставин. Основними з них є [2, с.235]:

- форма і організація каналів розподілу;
- якість роботи збутового персоналу;
- формування ціни на продукцію;
- маркетингові комунікації (продажі, реклама, стимулювання збуту, public relations (PR), прямий маркетинг, виставки, упаковка, спонсорство).

Важливими елементами збутової діяльності підприємства є:

- вибір каналів збуту (прямих або непрямих залежно від специфіки продукції, масштабів діяльності та ринкових умов) – дозволяє забезпечити доступність продукції для споживачів та зменшити витрати на її реалізацію;

- організація взаємодії з посередниками (торговельними організаціями, дистриб'юторами тощо) – сприяє розширенню ринків збуту та підвищенню обсягів реалізації продукції;

- формування системи стимулювання збуту – включає різні заходи, спрямовані на підвищення попиту та збільшення обсягів продажу продукції, зокрема знижки, акції, реклама тощо;

- контроль за процесом реалізації продукції – дозволяє оцінити ефективність збутової політики, виявити відхилення від запланованих показників, своєчасно вжити заходів для їх усунення.

При цьому підприємство повинно враховувати особливості ринку, рівень конкуренції та поведінку споживачів.

Отже, завдяки збутовій діяльності підприємство пропонує свої товари та послуги в потрібному місці і в потрібний час, у кількості, яка відповідає попиту,

і такої якості, яку чекає споживач. Ефективна організація збуту забезпечує конкурентоспроможність підприємства та його стабільний розвиток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Основи підприємницької діяльності: підручник. За редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

2. Підприємництво [Текст]: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко [та ін.]. Харків: УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. – 241 с., рис. 16, табл. 15.

3. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. *Львівський національний університет імені Івана Франка*. Львів: 2020. 347 с.

*Цибулько Д.С., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.с.-г.н., доцент Писаренко С.В.*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В умовах сучасної ринкової економіки інноваційний розвиток підприємств є ключовою передумовою їх конкурентоспроможності та довгострокового зростання. Центральним елементом цього процесу виступає інноваційний потенціал підприємства, який визначає здатність суб'єкта господарювання створювати, впроваджувати та комерціалізувати нові знання, технології та продукти [1].

У науковій літературі інноваційний потенціал розглядається як складна, багаторівнева економічна категорія. Зокрема, його трактують як сукупність ресурсів, можливостей та компетенцій підприємства, що забезпечують здійснення інноваційної діяльності та отримання економічного ефекту в довгостроковій перспективі. Так, дослідники наголошують, що інноваційний потенціал є системою ефективного використання ресурсів підприємства та інтелектуальних здібностей персоналу, які спрямовані на створення нововведень і забезпечення прибутковості діяльності .

Інші підходи акцентують увагу на тому, що інноваційний потенціал включає не лише ресурсну складову, але й організаційно-управлінські, інформаційні та інституційні можливості підприємства. Узагальнюючи різні наукові позиції, можна зробити висновок, що інноваційний потенціал — це інтегрована характеристика, яка відображає готовність підприємства до інноваційного розвитку та його спроможність забезпечувати конкурентні переваги [3].

Структурно інноваційний потенціал підприємства включає кілька взаємопов'язаних компонентів:

1. Ресурсна складова – фінансові, матеріально-технічні, кадрові та інформаційні ресурси.

2. Інтелектуальна складова – рівень кваліфікації персоналу, науково-дослідний потенціал, креативність працівників.

3. Організаційно-управлінська складова – система менеджменту, здатність до стратегічного планування інновацій.

4. Результативна складова – отримані інноваційні продукти, технології та економічні результати.

Дослідження підтверджують, що ефективність інноваційного потенціалу залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають ринкове середовище, рівень конкуренції та державна інноваційна політика.

Інноваційний потенціал відіграє визначальну роль у розвитку сучасного підприємництва, оскільки саме він формує основу для впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень.

По-перше, він забезпечує конкурентні переваги підприємства. Компанії з високим рівнем інноваційного потенціалу здатні швидше адаптуватися до змін ринку, формувати нові потреби споживачів та пропонувати унікальні продукти.

По-друге, інноваційний потенціал сприяє підвищенню ефективності виробництва через модернізацію технологій, автоматизацію процесів та оптимізацію витрат.

По-третє, він є основою довгострокового економічного розвитку підприємства, оскільки інновації формують стабільне джерело прибутку та розширюють ринкові можливості [4].

Як зазначається у наукових дослідженнях, саме ефективне використання інноваційного потенціалу є ключовим фактором успіху підприємства та його стійкого розвитку в умовах ринкової конкуренції.

Формування інноваційного потенціалу залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників.

До внутрішніх належать:

- рівень кваліфікації персоналу;
- фінансовий стан підприємства;
- наявність науково-дослідної бази;
- ефективність управлінської системи.

Зовнішні фактори включають:

- державну інноваційну політику;
- рівень розвитку ринку технологій;
- стан конкуренції;
- міжнародні економічні умови.

Системний вплив цих факторів визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку та формування конкурентних позицій на ринку [2].

Отже, інноваційний потенціал підприємства є ключовою категорією сучасної економіки, що визначає можливості його розвитку, конкурентоспроможності та ефективності. Він включає сукупність ресурсів, компетенцій і управлінських механізмів, які забезпечують створення та впровадження інновацій.

У сучасних умовах саме рівень розвитку інноваційного потенціалу визначає успішність підприємницької діяльності, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін середовища, підвищувати ефективність та забезпечувати довгострокове зростання.

#### Список використаних джерел:

1. Євтушенко Н. О., Рязанцев Р. О. Сутність та структура інноваційного потенціалу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1-2. С. 122-129. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2706>
2. Легомінова С. В. Інноваційний потенціал сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2381>
3. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. 2018. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/20014>
4. Сус Т., Сундук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Volume 2 (49). DOI: [10.55643/fcaptp.2.49.2023.4021](https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4021)

*Чернов К.Є здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: к.е.н. Михайлова О.С.*

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ ЗЕРНОВОЮ ПРОДУКЦІЄЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Зернова продукція є одним із ключових об'єктів торговельної діяльності аграрних підприємств, оскільки поєднує високу ліквідність, значний експортний потенціал і стратегічне значення для продовольчої безпеки держави. Актуальність дослідження посилюється тим, що в торгівлі України з ЄС у 2024 році зернові культури становили 15,8 % експорту, що підтверджує важливість ефективної організації збуту зерна як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [1].

Правову основу організації торгівлі зерновою продукцією в Україні визначає Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні». У ньому встановлено, що суб'єктами ринку зерна є виробники зерна, суб'єкти його зберігання, акредитовані біржі та інші суб'єкти господарювання. Закон також закріплює пріоритетність ринку зерна для держави, спрямованість політики на забезпечення внутрішніх потреб і нарощування експорту, а також гарантує право суб'єктів ринку вільно розпоряджатися власними ресурсами зерна й укладати угоди щодо його продажу, у тому числі на експорт [2].

Організацію торгівлі зерновою продукцією аграрного підприємства доцільно розглядати як цілісну систему, що охоплює маркетинговий аналіз ринку, вибір каналів збуту, планування обсягів реалізації, цінову політику,

логістичне забезпечення, договірне оформлення операцій і контроль якості. Українські науковці підкреслюють, що для підприємств-виробників зерна особливого значення набувають організаційні аспекти збутової діяльності, механізми ціноутворення та врахування сезонних цінових коливань і середньострокових тенденцій під час встановлення реалізаційних цін. Саме тому ефективна торгівля зерном має спиратися не на ситуативний продаж після збирання врожаю, а на завчасно сформовану збутову політику підприємства [3].

Важливою складовою організації торгівлі зерном є зберігання. Договір складського зберігання зерна в Україні є публічним, укладається у письмовій формі й підтверджується складським документом. Зерновий склад видає подвійне складське свідоцтво, просте складське свідоцтво або складську квитанцію. Наукові дослідження доводять, що зберігання є не лише технічною операцією, а важливим складником логістики, який впливає на економічну ефективність реалізації. За такого підходу підприємство може обирати між негайним продажем і відтермінованою реалізацією з урахуванням витрат на зберігання, очікуваної ціни, валютних коливань і премії за ризик [2; 4].

У сучасних умовах на організацію торгівлі зерновою продукцією істотно впливають логістичні та зовнішньоторговельні чинники. Українські дослідники наголошують, що розвиток інфраструктури, зокрема спеціалізованих складів, є ключовим чинником підвищення ефективності експортних операцій і конкурентоспроможності продукції. Серед головних проблем вони називають блокування портів, зростання витрат на транспортування, дефіцит інвестицій у складську мережу, труднощі митного оформлення та порушення ланцюгів постачання. Водночас у 2025 році уряд продовжив ліцензування експорту окремих видів агропродукції, зокрема зернових та олійних, до Болгарії, Румунії, Словаччини, Угорщини та Польщі, що ще раз підкреслює необхідність постійного моніторингу регуляторних умов зовнішньої торгівлі [5; 6].

Отже, ефективна організація торгівлі зерновою продукцією аграрного підприємства має базуватися на поєднанні правового, економічного, маркетингового та логістичного підходів. Її результативність забезпечується за умови системного управління каналами збуту, використання можливостей зберігання, врахування сезонної кон'юнктури цін, належного документального супроводу та адаптації до сучасних зовнішньоторговельних викликів. Саме така модель дає змогу аграрному підприємству підвищити прибутковість реалізації зерна, зміцнити конкурентні позиції та знизити ризики збутової діяльності [2; 3; 4; 5].

### **Список використаних джерел**

1. Бюлетень стану торговельних відносин між Україною та ЄС у 2024 році (оновлено 01.08.2025). *Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України*.
2. Про зерно та ринок зерна в Україні : Закон України від 04.07.2002 № 37-IV. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.
3. Михайлова Л. І., Лищенко М. О., Устік Т. В. Механізми управління маркетингом та збутом продукції сільськогосподарських підприємств на ринку зерна. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С. 40-49.

4. Андрійчук В. Г., Ходзіцька К. Р. Теоретичні і методичні засади визначення ефективності зберігання сільськогосподарської продукції. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 17-26.

5. Ткаченко С. М., Марценюк В. В., Рубель В. М. Склади для агробізнесу як інфраструктурна основа зовнішньоекономічної логістики та ніша в будівельній галузі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77.

6. Ліцензування експорту та імпорту товарів у 2025 році та обсяги квот: постанова Уряду. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, 24.12.2024.

*Фіцай А. В. здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Науковий керівник: д.е.н., професор Махмудов Х.З.*

## **ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах аграрне підприємство функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, де підприємницький результат залежить не лише від якості управлінських рішень, а й від дії численних зовнішніх і внутрішніх ризиків. Світовий банк розглядає аграрні ризики як системне явище, що здатне порушувати ланцюги постачання та спричиняти значні фінансово-економічні втрати. Водночас у прогнозі OECD - FAO на 2025-2034 рр. підкреслено, що аграрні ринки залишаються чутливими до екологічних, соціальних, геополітичних та економічних чинників, а екстремальні погодні явища, спалахи хвороб тварин, політичні зміни та геополітична напруга можуть викликати неочікувану волатильність цін [1; 2].

Для аграрних підприємств України проблема ризиків є ще гострішою, оскільки до класичних ринкових і виробничих загроз додаються воєнні, логістичні та інфраструктурні обмеження. У Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) зазначено, що станом на 31 грудня 2024 р. війна продовжувала мати глибокі фізичні, соціально-економічні та екологічні наслідки для України. Деталізований огляд втрат аграрного сектору України показує, що станом на 31 грудня 2023 р. сукупні пошкодження активів агросектору оцінювалися у 10,3 млрд дол. США, а втрати - у 69,8 млрд дол. США; вони охоплювали зниження обсягів рослинницької і тваринницької продукції, падіння внутрішніх цін на окремі види аграрної продукції та зростання виробничих витрат [3; 4].

Узагальнюючи наукові й аналітичні підходи, до ключових підприємницьких ризиків аграрного підприємства доцільно віднести: природно-кліматичні; виробничо-технологічні; цінові й збутові; фінансові; логістичні; контрагентські; біологічні та ветеринарно-санітарні; екологічні й соціальні. Особливого значення набувають біобезпекові ризики, адже FAO наголошує, що захист тварин від хвороб потребує належної гігієни, розмежування видів, захисту

від диких тварин і комах, а також правильного поводження з відходами на всіх етапах ланцюга створення вартості. Невиконання цих заходів підвищує ризики для здоров'я тварин і безпечності продукції [5].

Одним із базових напрямів мінімізації ризиків є формування на підприємстві інтегрованої системи ризик-менеджменту. Світовий банк рекомендує здійснювати оцінку ризиків комплексно: ідентифікувати ризики, визначати їх імовірність та потенційну тяжкість наслідків, ранжувати їх за пріоритетністю та формувати набір взаємодоповнювальних інструментів реагування [1]. Аналогічно IFC підкреслює, що ризики в аграрних ланцюгах постачання мають оцінюватися за ймовірністю та серйозністю впливу, а також з урахуванням складності ланцюга постачання, рівня обміну інформацією та інституційного середовища [9].

Важливим інструментом зниження підприємницьких ризиків є диверсифікація. Йдеться не лише про диверсифікацію виробництва, а й про розосередження каналів збуту, постачальників, фінансових джерел і логістичних маршрутів. Для підприємств, що працюють із переробниками, трейдерами чи кооперативами, дієвим механізмом є контрактні моделі співпраці. За даними Світового банку, у контрактному агровиробництві ключовими є саме контрагентські ризики — прострочення платежів, порушення умов поставок, side-selling, тобто продаж продукції стороннім покупцям всупереч домовленостям. Тому ефективно управління ризиками в цій сфері потребує простих і зрозумілих договорів, попередньо узгоджених процедур вирішення спорів, налагоджених каналів комунікації та довіри між сторонами [7].

Для мінімізації кліматичних і виробничих ризиків доцільно впроваджувати адаптивні агротехнології, резервні виробничі сценарії, страхування та інструменти трансферу ризику. FAO наголошує на необхідності інтегрувати кліматичні та disaster-risk підходи у програми розвитку, просувати кліматично стійкі рішення й зменшувати вразливість господарств до наслідків зміни клімату та інших небезпек [6]. У свою чергу Світовий банк зазначає, що розумно спроектовані субсидії на страхові премії можуть зробити агрострахування доступнішим, а держава здатна підтримувати його розвиток через належне правове середовище, інфраструктуру даних та механізми державно-приватного партнерства [8].

Окрему увагу слід приділити управлінню ризиками в ланцюгах постачання. IFC підкреслює, що для аграрного бізнесу важливими є картування ланцюга постачання, формування бази даних постачальників, оцінка інституційного середовища, простежуваність та сертифікація. Такі інструменти дають змогу не лише знижувати екологічні та соціальні ризики, а й посилювати ринкову стійкість підприємства, його репутацію та контроль якості продукції [9].

Отже, підприємницькі ризики в діяльності аграрного підприємства мають багатофакторний характер і потребують не реактивного, а стратегічного управління. Їх мінімізація можлива за умови поєднання інтегрованої оцінки ризиків, диверсифікації, агрострахування, ефективною контрактною політикою, біобезпеки, цифрової простежуваності та адаптації до кліматичних і воєнно-логістичних викликів. Саме такий підхід формує передумови для підвищення

стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової економічної результативності аграрного підприємства [1; 3; 6; 9].

#### **Список використаних джерел:**

1. World Bank Group. *Agricultural Sector Risk Assessment: Methodological Guidance for Practitioners*. Agriculture Global Practice Discussion Paper 10. Washington, DC : World Bank Group, 2016. 128 p.
2. OECD; FAO. *Agricultural and Food Markets: Trends and Prospects: OECD-FAO Agricultural Outlook 2025–2034*. Paris : OECD Publishing ; Rome : FAO, 2025.
3. World Bank ; Government of Ukraine ; European Union ; United Nations. *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. Washington, DC : World Bank, 2025.
4. Neyter R., Zorya S., Muliar O. *Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review*. Washington, DC : World Bank ; KSE Agrocenter, 2024.
5. FAO. *Biosecurity in terrestrial animal value chains* [Electronic resource]. FAO. Rome, 2026.
6. FAO. *Climate and disaster risk management* [Electronic resource]. FAO. Rome, 2026.
7. World Bank. *An Analytical Toolkit for Support to Contract Farming*. Washington, DC : World Bank, 2014.
8. World Bank. *Disaster Risk Financing for Agriculture: Technical Learning Series*. Washington, DC : World Bank, 2025.
9. International Finance Corporation. *Good Practice Handbook: Assessing and Managing Environmental and Social Risks in an Agro-commodity Supply Chain*. Washington, DC : IFC, 2013. 116 p.

*Смірнов В.О., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня*

*Спеціальність Підприємництво, торгівля, біржова діяльність  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Світлична А.В.*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічне управління відіграє важливу роль в забезпеченні стабільного розвитку підприємства: дозволяє визначити довгострокові перспективи, підвищити конкурентоспроможність, оптимально використовувати ресурси. Завдяки стратегічному управлінню підприємство може не тільки виживати в умовах конкуренції, а й активно розвиватися.

Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [2, с. 212].

Мета стратегічного управління полягає в побудові такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та

стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі [3].

Стратегічне управління являє собою комплекс дій і рішень (що впроваджуються керівництвом), який веде до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [2, с. 77].

Основними характеристиками стратегічного управління є: організація на довгострокову перспективу, врахування впливу зовнішнього середовища, комплексний підхід до управління, гнучкість та адаптивність.

Процес стратегічного управління на підприємстві складається з етапів:

- аналіз середовища: зовнішнього (вивчення ринку, конкурентів, економічних, політичних, соціальних факторів) і внутрішнього (оцінка ресурсів, фінансового стану, організаційної структури). За допомогою SWOT-аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і загрози.

- формування місії та цілей: місія визначає основне призначення підприємства, на її основі формуються стратегічні цілі (конкретні, досяжні, обмежені в часі);

- розробка стратегії (основного напрямку розвитку підприємства: зростання, стабілізації, скорочення або інноваційну), вибір якої залежить від стану підприємства і умов зовнішнього середовища;

- реалізація стратегії (впровадження стратегічних рішень у практичну діяльність підприємства: розподіл ресурсів, організація виконання, мотивація персоналу, управління змінами);

- контроль і оцінка результатів (передбачає моніторинг виконання стратегії, оцінку досягнутих результатів, коригування дій за потреби).

В залежності від цілей та ресурсів стратегії розвитку підприємства можуть бути різними, зокрема стратегія інтенсивного зростання передбачає розширення діяльності за рахунок існуючих ресурсів, підвищення ефективності виробництва, освоєння нових ринків; стратегія скорочення – зменшення витрат, оптимізацію діяльності або ліквідацію окремих напрямків бізнесу; стратегія диверсифікації – розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки; інноваційна стратегія – впровадження нових технологій, продуктів, методів управління).

Слід зазначити, що на стратегічний розвиток підприємства впливають чинники: зовнішні (економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, державне регулювання, технологічні зміни, соціальні тенденції) та внутрішні (фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень організації управління, виробничі потужності, корпоративна культура). Ефективне стратегічне управління передбачає врахування всіх цих факторів і своєчасну адаптацію до змін.

Отже, в сучасних умовах успіх підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва приймати стратегічні рішення, пристосовуватися до змін, ефективно використовувати наявні ресурси. Саме тому стратегічне управління виступає ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
2. Стратегічне управління: навч. посіб. Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Гетьман О.О. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
3. Стратегічне управління Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Стратегічне управління: конспект лекцій : Навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л.П. Артеменко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
5. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.

*Юрченко Є.О., здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня*

*Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Науковий керівник: к. е. н., доцент Мирна О.В.*

## СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються динамічністю ринкового середовища, глобалізаційними процесами та зростанням рівня конкуренції, ефективна логістика виступає однією з ключових складових успішної діяльності підприємства. Логістична система забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що дозволяє досягти узгодженості між постачанням, виробництвом і збутом продукції [1, с. 118].

Раціонально організована логістика сприяє безперервності процесів постачання, мінімізації витрат на транспортування, складування та зберігання, а також підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Вона забезпечує своєчасну доставку продукції у необхідному обсязі, належної якості та у визначене місце, що є важливою передумовою формування конкурентних переваг підприємства.

Зростання вимог споживачів до швидкості, надійності та гнучкості постачання, а також посилення конкурентного тиску з боку інших учасників ринку обумовлюють необхідність постійного вдосконалення логістичних послуг. Особливого значення набувають питання оптимізації логістичних процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій, підвищення рівня сервісу та адаптації логістичних систем до змін зовнішнього середовища [3, с. 256].

Ступінь розвитку інфраструктури зернового ринку в Україні виступає ключовим фактором забезпечення ефективності функціонування аграрного сектору в цілому. Невідповідність окремих складових інфраструктури сучасним стандартам зумовлює значні втрати продукції, зростання логістичних витрат, зниження конкурентних позицій українського зерна на міжнародних ринках, а

також потенційно негативно впливає на продовольчу безпеку країн-імпортерів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вдосконалення транспортної, складської та логістичної інфраструктури, оновлення нормативно-правової бази, а також активне впровадження інноваційних інформаційних технологій [2, с. 4].

Вирішення окреслених проблем потребує системної модернізації транспортної системи, передусім залізничного та автомобільного сегментів, що забезпечують перевезення зернових вантажів. Це включає оновлення рухомого складу, розширення пропускної спроможності залізничної мережі та підвищення якості автомобільних доріг, особливо в аграрно орієнтованих регіонах. Вагомим напрямом є також інвестування у будівництво нових сучасних елеваторних комплексів і складських потужностей, що відповідають міжнародним стандартам, а також технічне переоснащення існуючих об'єктів відповідно до актуальних технологічних вимог. Додатковим чинником підвищення ефективності може стати використання альтернативних джерел енергії в роботі елеваторів і складів, що у перспективі сприятиме зниженню собівартості продукції.

Доцільним напрямом розвитку аграрного сектору є впровадження комплексних логістичних систем, які забезпечують ефективну координацію дій між усіма учасниками ринку – від первинних виробників до кінцевих експортерів. Формування єдиного логістичного простору сприятиме оптимізації потоків продукції, зниженню витрат на транспортування та мінімізації часових затримок у процесі постачання.

Особливого значення набуває інтеграція цифрових рішень та автоматизованих систем управління логістикою. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи відстеження вантажів, електронні платформи обміну даними та аналітичні інструменти, дозволяє підвищити прозорість усіх етапів логістичного ланцюга. Це, у свою чергу, знижує операційні ризики, покращує контроль за рухом продукції та забезпечує більш оперативне і обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

У контексті розвитку експортного потенціалу ключовим завданням залишається модернізація та розширення портової інфраструктури. Збільшення пропускної спроможності портів, впровадження інноваційних технологій перевалки вантажів і автоматизація портових процесів сприятимуть підвищенню ефективності обробки зернових потоків. Це дозволить не лише наростити обсяги експорту, а й скоротити витрати часу на обробку вантажів, що є критично важливим в умовах високої конкуренції на світових ринках.

Поряд із цим важливим чинником розвитку є вдосконалення нормативно-правової бази. Спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократичного навантаження та забезпечення прозорих правил гри для всіх учасників ринку створюють передумови для активізації зовнішньоекономічної діяльності. Важливо також гарантувати рівний доступ до логістичної та портової інфраструктури, що сприятиме формуванню конкурентного середовища та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Визначальну роль у реалізації зазначених трансформацій відіграє держава як ключовий інституційний регулятор. В умовах воєнного стану її функції значно

розширюються і включають не лише регулювання, а й активну підтримку аграрного бізнесу. Зокрема, важливими інструментами є надання фінансової допомоги, запровадження податкових стимулів, дерегуляція господарської діяльності та розвиток механізмів страхування аграрних ризиків. Останнє особливо актуальне з огляду на підвищену невизначеність і загрози, з якими стикаються виробники.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить не лише забезпечити стабільність функціонування аграрного сектору, але й створити умови для його довгострокового зростання. Підвищення ефективності логістики, розвиток інфраструктури та вдосконалення інституційного середовища сприятимуть зміцненню позицій України на глобальному аграрному ринку та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

#### **Список використаних джерел**

1. Авраменко О. В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. № 25 ч. 1. С. 116–120

2. Валерій Б., Олександр О. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163>

3. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Чернописька Н.В. та ін. Економіка логістики: навч. посіб. / за заг. ред. Є.В. Крикавського, О.А. Похильченко ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 640 с.

## СЕКЦІЯ 5. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

*Бородуля М.В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: к.е.н., професор Галич О.А.*

### ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ У 2022-2025 РОКАХ

Станом на початок 2026 року міграційні процеси, спричинені повномасштабною агресією проти України, набули безпрецедентного масштабу та характеризуються системним впливом на демографічну, соціально-економічну та регіональну структуру населення держави. За оцінками Центру економічної стратегії, загальна кількість громадян України, які перебувають за межами країни, становить близько 5,6-6 млн осіб, що дозволяє кваліфікувати цю хвилю переміщення як найбільшу міграційну кризу в новітній історії України [1]. При цьому понад 4,3 млн українців отримали статус тимчасового захисту в країнах Європейського Союзу, що свідчить про інституціоналізацію їхнього перебування за кордоном та створення умов для довготривалої інтеграції [2].

Аналізуючи структуру міграційних потоків, слід наголосити, що домінуючу частку серед вимушених мігрантів становлять жінки та діти, що обумовлено як безпековими факторами, так і особливостями мобілізаційної політики держави. Водночас географічна специфіка міграції демонструє нерівномірність втрат населення: найбільший відтік зафіксовано у регіонах, які зазнали інтенсивних бойових дій або перебували під загрозою окупації, зокрема у Запорізькій, Харківській, Дніпропетровській, Миколаївській та Київській областях. За даними Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України, в Україні з початку повномасштабного вторгнення скорочення населення в середньому становить близько 1 мільйона 150 тисяч осіб на рік, що створює довгострокові ризики депопуляції та економічної деградації окремих регіонів [3].

Водночас значна частина внутрішньо переміщених осіб здійснила релокацію до західних областей України, що спричинило суттєве навантаження на місцеву інфраструктуру, ринки житла та соціальні послуги. Така внутрішня міграція, попри її тимчасовий характер, трансформує регіональні ринки праці та змінює соціально-економічний баланс між регіонами. У зовнішньому вимірі основними країнами перебування українських громадян стали Німеччина – 1250620 осіб, що становить 28,7% від загальної кількості в ЄС, Польща – 969240 (22,3%) та Чехія – 393055 (9%), які забезпечили найбільший обсяг гуманітарної підтримки та можливостей для працевлаштування [4].

Особливої уваги потребує проблема потенційного неповернення значної частини мігрантів. Соціологічні дослідження свідчать, що намір повернутися в Україну декларує менше половини громадян, які виїхали за кордон, що формує ризики незворотних демографічних втрат та скорочення трудового потенціалу країни. Така тенденція пояснюється як об'єктивними чинниками безпеки, так і

поступовою інтеграцією українців у соціально-економічні системи приймаючих держав. Варто зазначити, що Україна опинилася серед десяти держав із найбільшими втратами людського та інтелектуального потенціалу, посівши сьому позицію у світовому рейтингу, який відображає масштаби міграційних переміщень населення та процеси «відтоку мізків» [5].

Наслідки цих процесів мають комплексний характер. Передусім, відбувається суттєве зменшення чисельності працездатного населення, що призводить до дефіциту кадрів у ключових секторах економіки, зокрема промисловості, освіти та сфері охорони здоров'я. Це, у свою чергу, знижує темпи економічного відновлення та ускладнює реалізацію післявоєнної реконструкції. Паралельно спостерігається зменшення податкової бази, особливо в регіонах із найбільшим відтоком населення, що формує бюджетні дисбаланси та підвищує залежність місцевих бюджетів від державної підтримки.

Демографічний вимір міграційної кризи проявляється у прискоренні процесів старіння населення, оскільки виїзд молодших вікових груп порушує вікову структуру суспільства. Це створює додаткове навантаження на систему соціального забезпечення та пенсійний фонд, а також знижує потенціал природного відтворення населення. У довгостроковій перспективі такі зміни можуть трансформувати соціальну структуру країни та вплинути на її економічну конкурентоспроможність.

Отже, сучасні міграційні процеси в Україні є не лише наслідком воєнних дій, але й визначальним фактором майбутнього розвитку держави. Їхній масштаб і структурні характеристики потребують комплексного державного реагування, спрямованого на стимулювання повернення громадян, підтримку внутрішньо переміщених осіб та відновлення людського капіталу як ключового ресурсу національного відновлення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. *Центр економічної стратегії* : офіційний веб-сайт. 24.02.2026 р. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/> (дата звернення: 30.03.2026).

2. Скільки біженців повернеться до України після війни – в ООН дослідили. *TSN.UA* : офіційний веб-сайт. 03.02.2026 р. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/skilky-bizensiv-povernetsia-do-ukrayiny-pislia-viyny-v-oon-nazvaly-kilkist-3013982.html> (дата звернення: 30.03.2026).

3. Населення України стрімко скорочується: демограф розкрив масштаби. *Інформаційне агентство УНІАН* : офіційний веб-сайт. 15.02.2026 р. URL: <https://www.unian.ua/society/naselennya-ukrajini-demograf-rozkriv-masshtabi-skorochnennya-naselennya-13287150.html> (дата звернення: 30.03.2026).

4. Temporary protection for 4.35 million in December 2025. *EUROSTAT* : офіційний веб-сайт. 10.02.2026 р. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260210-1> (дата звернення: 30.03.2026).

5. Частка молоді, яка не планує повертатися в Україну, зросла у 2025 році – дослідження. *DELO.UA* : офіційний веб-сайт. 17.03.2026 р. URL: <https://delo.ua/news/castka-molodi-yaka-ne-planuje-povertatisya-v-ukrayinu-znacno-zroslo-u-2025-roci-doslidzennya-462018/> (дата звернення: 30.03.2026).

*Голина В.В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: к.е.н., професор Галич О.А.*

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Тема удосконалення інноваційного розвитку територіальних громад в Україні набуває особливої актуальності в умовах децентралізації та трансформації публічного управління. Сучасні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, військовими загрозами та необхідністю інтеграції до європейського простору, вимагають системного підходу до формування інноваційного потенціалу громад як базового елементу сталого розвитку держави.

Передусім, одним із ключових напрямів удосконалення інноваційного розвитку територіальних громад є формування ефективної інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Відповідно до положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], органи місцевої влади мають забезпечувати соціально-економічний розвиток відповідних територій, що передбачає впровадження інноваційних підходів у сфері управління, планування та надання публічних послуг. Водночас, на практиці спостерігається недостатній рівень кадрового забезпечення та обмеженість управлінських компетенцій, що потребує системного підвищення кваліфікації службовців та впровадження сучасних управлінських технологій.

Важливим аспектом є розвиток цифрової трансформації територіальних громад. У рамках реалізації Концепції розвитку цифрових компетентностей [2] цифровізація виступає інструментом підвищення ефективності управління, прозорості та доступності адміністративних послуг. Запровадження електронного урядування, відкритих даних та цифрових платформ сприяє активізації інноваційної діяльності, а також залученню громадян до процесів прийняття рішень. Таким чином, цифрова інфраструктура стає базисом для формування інноваційної екосистеми на локальному рівні.

Не менш важливим є стимулювання економічної активності та підприємництва в громадах. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [3] визначає основні механізми підтримки бізнесу, які можуть бути адаптовані на рівні територіальних громад. Створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів та кластерних об'єднань сприяє формуванню інноваційного середовища, що генерує нові робочі місця та підвищує конкурентоспроможність регіонів. Водночас, ефективність таких заходів залежить від здатності місцевої влади забезпечити сприятливий інвестиційний клімат та налагодити партнерство з приватним сектором.

Суттєвим напрямом є розвиток людського капіталу як основи інноваційного потенціалу громад. Освіта, професійна підготовка та розвиток навичок населення мають відповідати сучасним вимогам ринку праці. У цьому контексті важливу роль відіграє реалізація положень Закону України «Про освіту» [4], який

передбачає інтеграцію інноваційних методів навчання та розвиток компетентнісного підходу. Партнерство між закладами освіти, бізнесом та органами місцевого самоврядування сприяє формуванню адаптивної системи підготовки кадрів, здатних забезпечити інноваційний розвиток територій.

Окремої уваги заслуговує питання фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Бюджетна децентралізація, закріплена Бюджетним кодексом України [5], створює передумови для розширення фінансової автономії громад. Проте обмеженість ресурсів та залежність від трансфертів з державного бюджету стримують реалізацію інноваційних проєктів. У цьому зв'язку актуальним є розвиток механізмів державно-приватного партнерства, грантового фінансування та залучення міжнародної технічної допомоги, що дозволяє диверсифікувати джерела фінансування та підвищити інвестиційну привабливість громад.

Важливим напрямом є також інтеграція територіальних громад у національні та міжнародні інноваційні мережі. Участь у програмах Європейського Союзу, зокрема в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [6], відкриває можливості для обміну досвідом, залучення інвестицій та впровадження передових практик управління. Це сприяє підвищенню інноваційної спроможності громад та їх інтеграції у глобальні економічні процеси.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що удосконалення інноваційного розвитку територіальних громад вимагає комплексного підходу, який охоплює інституційні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності місцевого самоврядування, зміцненню економічної бази громад та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

### **Список використаних джерел:**

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Концепція розвитку цифрових компетентностей : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3.03.2021 р. № 167-2021-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-р#Text> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 20.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 31.03.2026).
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 31.03.2026).
5. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 31.03.2026).
6. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення: 31.03.2026).

*Дмитренко Є.Д., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: д.е.н., професор Дорофєєв О.В.*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Впровадження нових технологій в органах місцевого самоврядування територіальних громад України є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення. Цифрова трансформація ОМС виступає не лише інструментом підвищення ефективності адміністративних процесів, а й стратегічною передумовою формування відкритого, підзвітного та інклюзивного врядування, орієнтованого на потреби громадян. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі рівні управлінської діяльності, що відповідає державній політиці цифровізації, визначеній у стратегічних документах України.

Цифровізація управління в територіальних громадах передбачає впровадження комплексних інформаційно-аналітичних систем, зокрема Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління, яка забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень, планування розвитку територій та координацію процесів відновлення. Такі системи дозволяють акумулювати великі масиви даних, аналізувати їх у режимі реального часу та формувати обґрунтовані управлінські рішення, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів і необхідності швидкого реагування на виклики.

Суттєвим компонентом цифрової трансформації є розвиток електронних сервісів, які реалізуються через центри надання адміністративних послуг та національні цифрові платформи. Переведення адміністративних послуг в онлайн-формат забезпечує доступність, оперативність та зручність для громадян, зменшує бюрократичні бар'єри та мінімізує людський фактор. Важливу роль у цьому процесі відіграє Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія», який інтегрує широкий спектр сервісів і забезпечує їх стандартизацію відповідно до вимог державної політики цифрового розвитку [1].

Паралельно з розвитком електронних послуг відбувається активне впровадження інструментів електронної демократії, які сприяють залученню громадян до процесів прийняття рішень. Електронні петиції, громадські консультації та бюджет участі виступають ефективними механізмами прямої взаємодії між владою та громадою, забезпечуючи прозорість і підзвітність діяльності органів місцевого самоврядування. Нормативною основою для розвитку е-демократії є положення Закону України «Про звернення громадян» та інші акти, що регламентують електронну участь [2].

Важливим напрямом цифровізації є використання відкритих даних та геоінформаційних систем, які забезпечують ефективне управління ресурсами територіальних громад. ГІС-технології дозволяють здійснювати просторовий аналіз, оптимізувати використання земельних ресурсів, планувати розвиток

інфраструктури та контролювати стан комунального майна. Відкритість даних, у свою чергу, створює передумови для громадського контролю, розвитку інноваційних сервісів та залучення інвестицій [3].

Разом із тим впровадження нових технологій в ОМС супроводжується низкою викликів, які потребують системного вирішення. Однією з ключових проблем є недостатній рівень цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування, що обмежує ефективність використання сучасних інструментів. У цьому контексті особливого значення набувають програми підвищення кваліфікації та цифрової грамотності, що реалізуються на національному рівні [4]. Іншим суттєвим викликом є обмеженість фінансових ресурсів, необхідних для розвитку IT-інфраструктури, що особливо відчутно для малих територіальних громад.

Не менш важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки інформаційних систем органів місцевого самоврядування. Зростання обсягів цифрових даних та інтеграція електронних сервісів підвищують ризики кіберзагроз, що вимагає впровадження сучасних механізмів захисту інформації та дотримання стандартів безпеки [5].

У стратегічному вимірі цифрова трансформація територіальних громад має розглядатися як комплексний процес, що передбачає не лише технічне впровадження нових рішень, а й трансформацію управлінської культури. Розробка та реалізація стратегій цифрового розвитку громад є необхідною умовою забезпечення сталості цих процесів, узгодження локальних ініціатив із національною політикою та ефективного використання ресурсів.

Таким чином, впровадження нових технологій в органах місцевого самоврядування територіальних громад України є багатовимірним процесом, що охоплює цифровізацію управління, розвиток електронних сервісів, впровадження інструментів електронної демократії та використання відкритих даних. Його реалізація сприяє підвищенню прозорості, ефективності та конкурентоспроможності громад, водночас потребує подолання низки інституційних, фінансових та кадрових викликів. У сучасних умовах саме цифрова трансформація стає ключовим чинником відновлення та сталого розвитку територіальних громад України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міністерство цифрової трансформації України. Портал «Дія» : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Єдиний державний веб-портал відкритих даних : веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).
4. Міністерство цифрової трансформації України. Дія. Цифрова освіта : веб-сайт. URL: <https://osvita.diia.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
5. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України : веб-сайт. URL: <https://cip.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).

*Жамардій А. С., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: к.е.н., професор Сердюк О. І.*

## **SMART CITY У ПРАКТИЦІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОСЛУГ ТА РОЗВИТОК ГРОМАД**

Концепція Smart City набуває дедалі більшого значення у розвитку сучасних громад. Вона передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління містом з метою підвищення ефективності, прозорості та якості послуг для громадян. У практиці місцевого самоврядування цифровізація дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, зменшити бюрократичне навантаження та створити умови для активної участі громадськості у прийнятті рішень.

Smart City Club – це експертна спільнота відповідальних за цифрову трансформацію найбільших міських громад України, серед яких керівники ІТ-підрозділів і цифрові лідери [2]. Цифрові рішення включають електронні сервіси, онлайн-платформи для звернень громадян, системи моніторингу ресурсів та відкриті дані. Впровадження таких інструментів сприяє не лише економії часу та ресурсів, а й формує довіру між громадою та органами влади.

Основні напрями цифровізації у Smart City включають:

1. Електронні публічні послуги. Впровадження електронних сервісів дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн: оформлення документів, подача заяв, оплата податків та комунальних послуг. Такий підхід зменшує час обслуговування та підвищує доступність послуг, одночасно зменшуючи корупційні ризики.

2. Інформаційні платформи та відкриті дані. Створення онлайн-платформ, порталів відкритих даних та мобільних застосунків сприяє прозорості управління та залученню громадськості. Громадяни можуть контролювати виконання рішень влади, брати участь у громадських обговореннях та подавати пропозиції щодо розвитку громади.

3. Інтелектуальні системи моніторингу. Використання сенсорів, дронів та інших цифрових технологій дозволяє відстежувати стан інфраструктури, трафіку, екологічні показники та енергоспоживання. Це дає змогу органам місцевого самоврядування приймати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на проблеми.

4. Інтеграція з бізнесом та громадськістю. Цифровізація сприяє розвитку публічно-приватного партнерства та активному залученню громадян до процесів планування та реалізації проєктів. Спільні електронні платформи дозволяють підприємцям та громадським організаціям брати участь у міських програмах, обговорювати інфраструктурні та соціальні ініціативи та подавати пропозиції щодо поліпшення міських послуг.

Місто Київ активно впроваджує концепцію Smart City через комплекс цифрових сервісів, платформ і додатків, що спрямовані на підвищення ефективності управління, залучення громадськості, розвиток електронних

послуг та покращення якості життя мешканців:

1. Ініціатива «Kyiv Smart City». Kyiv Smart City – це муніципальна ініціатива, яка об'єднує органи місцевого самоврядування, бізнес, активістів та громадськість задля трансформації столиці в технологічно розвинене та прозоре місто. Основні принципи: відкриті дані, розумні цифрові сервіси та прозоре управління.

2. Електронні сервіси e-democracy. У рамках Smart City у Києві реалізовані сервіси електронної демократії: партисипативний бюджет – онлайн-голосування за проекти для фінансування з бюджету громади, е-петиції – можливість подавати та підтримувати місцеві петиції, запис до дитячого садочка онлайн та електронні медичні записі. Ці інструменти дозволяють громадянам напряду взаємодіяти з владою та впливати на локальні рішення, що підвищує рівень прозорості та залученості мешканців.

3. Мобільний застосунок «Київ Цифровий». Центральним елементом цифровізації послуг став застосунок «Київ Цифровий», який став одним із ключових інструментів Smart City у столиці: оплата паркування, проїзду в транспорті, комунальних послуг, інформаційні сповіщення та сервіси опитувань, доступ до місцевих цифрових послуг та сервісів через один інтерфейс. Цей застосунок здобув міжнародне визнання як краще рішення для Smart City та був відзначений на конкурсі Mobile-first Award 2025.

4. Інтегровані міські сервіси в Kyiv.Digital. Застосунок та платформа Kyiv.Digital діють як цифровий «парасолька» для міських потреб: сервіси безпеки (сповіщення, карти укриттів, контроль якості повітря), транспортні сервіси (графіки, оплата проїзду), інструменти електронної демократії (опитування, петиції, партисипативний бюджет), житлово-комунальні послуги (оплата рахунків, онлайн-зустрічі для співвласників).

5. Відкриті дані та прозоре управління. Проекти відкритих даних (Open Data) та відкритого бюджету дозволяють кожному користувачу аналізувати фінансові потоки міста, плани розвитку та інші ключові показники, що робить роботу влади прозорою й доступною для громадськості.

Одним із ключових аспектів публічного управління на місцевому рівні в умовах цифрової трансформації є забезпечення кібербезпеки та конфіденційності інформації, оскільки впровадження цифрових технологій підвищує ризик кіберзагроз та несанкціонованого доступу до даних [1, с. 38].

Отже, впровадження концепції Smart City у практику місцевого самоврядування забезпечує комплексну цифровізацію публічних послуг, підвищує ефективність управління та сприяє прозорості та відкритості влади.

#### **Список використаних джерел:**

4. Головка О.М. Цифрова культура та інформаційна культура: права людини в епоху цифрових трансформацій. Інформація і право. 2019. 4 (31). С. 37-44. URL : <http://surl.li/qwiuo> (дата звернення: 01.04.2026).

5. Смартизація індустріальних міст. Співавторка стратегії USA Smart Cities поділилась досвідом з українськими громадами. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <http://surl.li/qwnha> (дата звернення: 01.04.2026).

*Молдавець В. Є., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: к.е.н., професор Галич О. А.*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ**

Сучасні громади та органи місцевого самоврядування функціонують у складних умовах, що характеризуються високим рівнем соціальної активності громадян, динамічними ринковими процесами та підвищеними вимогами до прозорості управління. Одним із чинників ефективного розвитку є налагоджена взаємодія влади та бізнесу, що передбачає активне залучення громадськості та формування довіри між зацікавленими сторонами.

Поняття «взаємодія» тісно пов'язане з терміном «участь». Активна участь представників громади у забезпеченні позитивних змін у власному житті і в житті оточуючих є важливою формою прояву соціальної активності. Цікавим є підхід до класифікації її форм Європейського соціального дослідження (ESS), яке реалізується кожні два роки з 2003 р. у в країнах Європейського Союзу (27 країн) у режимі моніторингу [2].

Здійснення ефективної взаємодії потребує системного підходу до комунікації, чіткої координації дій, а також впровадження сучасних інформаційних та організаційних інструментів. Удосконалення таких процесів сприяє не лише економічному розвитку громади, а й соціальній стабільності, підвищує довіру до органів влади та сприяє залученню бізнесу до реалізації соціально значущих ініціатив.

Основні напрями удосконалення взаємодії включають:

1. Розвиток комунікаційних платформ. Застосування сучасних цифрових інструментів дозволяє органам місцевого самоврядування підтримувати постійний діалог із бізнесом та громадськістю. Це включає публікацію планів розвитку та звітів про виконання рішень на офіційних сайтах, створення онлайн-платформ для подання пропозицій, використання соціальних мереж та мобільних застосунків. Відкритість інформації підвищує прозорість процесів, стимулює довіру та дозволяє громадськості контролювати виконання обіцянок органів влади.

2. Публічно-приватне партнерство (ППП). Механізм PPP передбачає спільну реалізацію проєктів між владою та підприємцями, що може включати розвиток інфраструктури, освітніх та культурних ініціатив, екологічних проєктів та соціальних програм. Такий підхід дозволяє бізнесу ефективно інвестувати в розвиток громад, а органам влади – реалізовувати проєкти з мінімальними витратами та ризиками. Приклади успішних PPP в Україні демонструють, що взаємодія влади та бізнесу може створювати економічну вигоду та позитивний соціальний ефект одночасно.

3. Зворотний зв'язок та громадський контроль. Регулярне проведення опитувань, круглих столів та громадських слухань дозволяє збирати думки

громадськості та бізнесу щодо ефективності рішень місцевої влади. Використання таких інструментів формує культуру відкритості, стимулює конструктивний діалог і дозволяє коригувати стратегії розвитку відповідно до реальних потреб громади. Систематизація отриманої інформації та впровадження її у процес прийняття рішень є ключовим елементом прозорого та ефективного управління.

4. Інформаційна підтримка та просвітницькі програми. Органи влади та бізнес можуть проводити навчальні семінари, тренінги та консультації для місцевої громади, спрямовані на підвищення обізнаності про можливості участі у розвитку міста, соціальні проекти та інвестиційні програми. Поширення інформації про успішні кейси співпраці сприяє формуванню позитивного іміджу та стимулює активну участь громадськості у локальному розвитку.

Досвід суспільної активності століттями нарощували демократичні країни. Як наслідок, це сприяло підвищенню рівня ефективності публічного управління та прозорості дій влади. У цих країнах влада визнає важливість суспільної думки та необхідність рахуватися з нею під час прийняття відповідальних управлінських рішень. Тому взаємодія ОМС та громадськості – це ще й співпраця між суб'єктами місцевого самоврядування [1, с. 131-132].

Удосконалення механізму взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні економічних питань місцевого значення сприятиме зростанню якості рішень та результативності виконання органів місцевого самоврядування своїх функцій, формуванню довіри членів громади до органів місцевого самоврядування, підвищенню рівня контролю з боку громадськості за його діяльністю, зростанню суспільно-корисної активності територіальної громади [1, с. 133].

Отже, удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та бізнесу у контексті розвитку зв'язків з громадськістю є важливою передумовою ефективного та прозорого управління на місцевому рівні. Системний підхід до комунікації, застосування механізмів публічно-приватного партнерства, організація зворотного зв'язку та реалізація просвітницьких програм дозволяють: забезпечити прозорість діяльності органів влади, залучати бізнес до розвитку соціально значущих ініціатив, підвищувати рівень довіри та участі громадськості у прийнятті рішень, створювати умови для економічного та соціального розвитку на місцевому рівні. Таким чином, комплексне впровадження зазначених підходів формує стійку основу для розвитку громади, підвищує ефективність управління та сприяє гармонійному поєднанню інтересів влади, бізнесу та громадськості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сердюк О.І., Ситник А.П., Чорна А.С. Удосконалення механізму взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні економічних питань місцевого значення. публічне управління і адміністрування. 2022. № 1 (75). С. 130-134.

2. European Social Survey. URL: <https://www.europeansocialsurvey.org> (дата звернення: 01.04.2026).

*Огризько В. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування, Науковий керівник: д. держ. упр., професор Т. М. Лозинська*

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

Сьогоднішній стан сільського життя в Україні перебуває під тиском комплексу деструктивних факторів. Мова йде не лише про критичне демографічне виснаження, а й про деградацію базової інфраструктури, дефіцит робочих місць та звуження горизонтів розвитку для локального бізнесу. І Гукалова вказує: «За період 1959–2021 рр. абсолютний природний приріст сільського населення зменшився на 446 тис. осіб – це колосальна цифра, в основі якої – обвал народжуваності, руйнація сімейних традицій та демотивація молоді щодо створення сімей, народження та виховання дітей» [1, с. 39]. За таких обставин формування життєздатної моделі стратегічного планування стає питанням виживання сільських територіальних громад, а не просто бюрократичною вимогою. Акцент у стратегічному плануванні сільських територіальних громад поступово зміщується з планування розвитку територій до планування сільського розвитку, під яким розуміють комплексний процес соціально-економічних, екологічних і інституційних змін, спрямованих на підвищення якості життя населення в сільській місцевості та зростання людського капіталу в сільській місцевості.

У даний час процес стратегічного планування стає центральним елементом управління в системі місцевого самоврядування, який забезпечує розроблення «дорожньої карти» для визначення пріоритетів розвитку, довгострокових завдань, розподілу ресурсів та призначення відповідальних осіб. Т. Лозинська з цього приводу пише, що «...сільські, селищні та міські голови під тиском обставин усе більше усвідомлюють необхідність виконання відповідних планувальних робіт» [2, с. 295], а серед цих обставин звертає увагу на поступове усвідомлення службовцями і посадовими особами органів місцевого самоврядування відповідальності за розвиток економічного потенціалу громад.

Важливе значення для об'єктивного оцінювання потенціалу сільських територій має ґрунтовний попередній аналіз, інструментом якого традиційно служить SWOT-аналіз. Він дозволяє чітко розмежувати внутрішні переваги та вразливості громади, і зіставивши їх із зовнішніми можливостями та потенційними ризиками, приймати більш виважені стратегічні рішення. В практичній площині реалізації стратегій сільського розвитку слід покладатися на створення економічного базису та інфраструктурного каркасу громад. Відновлення чи модернізація сільської економіки неможлива без функціонування малого та середнього бізнесу, який завжди (а особливо в умовах воєнного стану) потребує потужної підтримки. Саме приватна ініціатива є

джерелом нових вакансій та наповнення бюджетів. Пріоритетними напрямками сільського розвитку можуть стати:

- агротуризм: використання рекреаційного потенціалу сіл для диверсифікації доходів;
- інфраструктурний розвиток: модернізація дорожньої мережі, цифровізація (доступ до швидкісного інтернету) та забезпечення якісних медичних і освітніх послуг – це також ті «магніти», що здатні утримати молодь у селі;
- створення технологічних парків і комунальних виробничих потужностей.

Досвід Європейського Союзу демонструє ефективність інтегрованого підходу до стратегічного планування сільського розвитку та розвитку територіальних громад, який поєднує використання фінансових дотацій із опорою на громадські ініціативи. Для України важливо не просто копіювати відповідні норми європейського законодавства і практичні підходи, а адаптувати їх шляхом: удосконалення профільного законодавства; залучення мешканців до безпосереднього прийняття рішень (партисипація, учасницьке проектування, бюджет участі тощо).

Для майбутнього відновлення країни стратегічне планування має трансформуватися і стати не просто інструментом розвитку, а механізмом забезпечення повноцінної реконструкції: від відбудови зруйнованих об'єктів до створення принципово нових економічних кластерів. У цьому контексті важливе значення матиме застосування інтегрованого підходу до стратегічного планування сільського розвитку, який передбачає:

- поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку територіальних громад;
- підтримку не лише аграрного сектору, а й малого бізнесу, туризму, соціальної інфраструктури;
- залучення мешканців до прийняття рішень на місцевому рівні, бюджетування та проектування;
- підтримку молодіжних ініціатив і навчання молоді.

Таким чином, стратегічне планування має стати фундаментом, на якому будується сталість сільських громад і формується контрольований процес зростання та підвищення стандартів життя сільських мешканців.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гукалова І. В. Демографічні та соціальні чинники розвитку сільської місцевості в Україні: тенденції змін. Український географічний журнал. 2023. № 2(122). С. 35-47. URL: [https://ukrgeojournal.org.ua/sites/default/files/UGZ\\_2023\\_02\\_3\\_3.pdf](https://ukrgeojournal.org.ua/sites/default/files/UGZ_2023_02_3_3.pdf)

2. Лозинська Т. М. Просторове планування в територіальних громадах як складова і основа стратегічного планування. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Полтава, 28 листопада 2023 року /за заг. ред. Т. М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 294-297.

*Проценко Є. М., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 281Публічне управління та адміністрування  
Бобловський Д. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: к. е. н., доцент Сердюк О. І.*

## **ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ**

Розгляд сучасної архітектури публічної влади неможливий без аналізу глобальних викликів, зумовлених як геополітичною нестабільністю, так і стрімким технологічним прогресом. У таких умовах цифрова трансформація публічного управління перетворюється на один із ключових стратегічних інструментів забезпечення національної безпеки та підвищення конкурентоспроможності держави. Сучасна держава поступово відходить від традиційної бюрократичної моделі управління, трансформуючись у гнучку цифрову екосистему, орієнтовану на потреби громадян і бізнесу.

Як зазначають науковці, цифровізація сприяє зміні характеру взаємодії між державними інституціями, приватним сектором і громадянським суспільством, формуючи новий тип публічного управління – сервісно-орієнтований [1]. Впровадження цифрових технологій дозволяє державі не лише оптимізувати адміністративні процеси, але й підвищити рівень прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів влади. Особливої актуальності це набуває в умовах протидії корупції, оскільки автоматизація процесів мінімізує вплив людського фактору та знижує можливості для зловживань [2].

Важливо підкреслити, що цифровізація не обмежується лише переведенням паперових процедур у електронний формат. Справжня трансформація передбачає глибокий реінжиніринг управлінських процесів, що включає переосмислення функцій державних органів, оптимізацію бізнес-процесів та впровадження нових управлінських підходів. У цьому контексті особливого значення набувають моделі зрілості електронного урядування, які описують етапи переходу від базових інформаційних сервісів до інтегрованих цифрових платформ [3].

Україна демонструє значний прогрес у цьому напрямі. Впровадження системи електронної взаємодії «Трембіта» стало важливим кроком у забезпеченні міжвідомчої інтеграції та обміну даними. Завдяки цьому забезпечується принцип «єдиного вікна», коли громадяни та бізнес подають інформацію лише один раз, а державні органи самостійно обмінюються необхідними даними. Це дозволяє значно скоротити часові витрати, підвищити ефективність управління та зменшити адміністративне навантаження [3].

Не менш вагомим чинником є нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації. Створення дієвої цифрової держави неможливе без сучасної правової основи, яка унормовує використання електронних документів, збереження особистих даних та надання електронних сервісів. В Україні таким

підгрунтям є закони «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про захист персональних даних» [4]. Координацію процесів цифровізації реалізує Міністерство цифрової трансформації України, яке формує державну політику у сфері цифрового розвитку та забезпечує її впровадження [5].

Окрему увагу слід приділити екосистемі «Дія», яка стала символом цифрової трансформації в Україні. Реалізація концепції «Держава у смартфоні» дозволила інтегрувати значну кількість адміністративних послуг у єдину цифрову платформу. Серед найбільш популярних сервісів – реєстрація бізнесу, оформлення документів та соціальні послуги. Це сприяло значному зниженню бюрократичних бар'єрів та підвищенню доступності державних послуг [2; 6].

Крім того, впровадження правового режиму «Дія.City» створило сприятливі умови для розвитку ІТ-сектору, що є важливим чинником економічного зростання. Завдяки податковим пільгам та гнучкому правовому регулюванню Україна змогла зміцнити свої позиції на глобальному ринку цифрових технологій. В умовах воєнного стану це має особливе значення, оскільки ІТ-сектор забезпечує стабільні надходження до бюджету та підтримує економічну стійкість держави [6]. Водночас розвиток цифрових технологій супроводжується новими викликами, зокрема у сфері кібербезпеки. Захист державних інформаційних систем та персональних даних громадян стає пріоритетним завданням. Постійні кібератаки вимагають впровадження сучасних технологій захисту, таких як багатофакторна автентифікація, шифрування даних та системи моніторингу кіберзагроз [2]. Важливо також забезпечити баланс між безпекою та зручністю використання цифрових сервісів.

Ще одним важливим викликом є проблема цифрового розриву. Не всі громадяни мають рівний доступ до цифрових технологій, що може призводити до соціальної нерівності. Тому держава повинна забезпечити розвиток цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності населення, особливо у сільських та прифронтових регіонах. У контексті євроінтеграції цифрова трансформація набуває додаткового значення. Гармонізація українського законодавства з нормами Європейського Союзу, зокрема у сфері захисту даних та електронної ідентифікації, відкриває нові можливості для інтеграції України у єдиний цифровий ринок ЄС. Це сприяє залученню інвестицій, розвитку міжнародного співробітництва та підвищенню конкурентоспроможності держави [1]. Крім того, використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних відкриває нові перспективи для публічного управління. Застосування предиктивної аналітики дозволяє державі прогнозувати соціально-економічні процеси та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Це є важливим кроком до формування ефективної, інноваційної та адаптивної системи державного управління.

Основним вектором подальшого розвитку цифрової трансформації в публічному управлінні є активне впровадження принципів відкритих даних та забезпечення цифрової прозорості. Наявність у громадян вільного доступу до державних реєстрів і статистичних баз сприяє зміцненню довіри до влади, створюючи водночас основу для розробки інноваційних сервісів із

використанням державної інформації. Це не лише посилює громадський контроль, а й залучає суспільство до процесу прийняття управлінських рішень.

Крім того, відкриті дані відкривають значні можливості для бізнесу, дозволяючи створювати нові продукти та послуги, що зрештою позитивно впливає на економічний розвиток країни. Завдяки таким ініціативам зростає рівень довіри громадян до державних установ. Водночас важливу роль відіграє розвиток електронної демократії, який сприяє інтеграції громадян у процеси державного управління за допомогою цифрових технологій. Інструменти, на кшталт електронних петицій, онлайн-консультацій чи електронного голосування, формують ефективну платформу для зворотного зв'язку між суспільством і владою. Це створює більш відкриту та відповідальну систему управління, яка враховує інтереси різних соціальних груп. У довготривалій перспективі такі механізми підвищують якість прийнятих рішень та зміцнюють демократичні інституції, роблячи їх стійкішими та ефективнішими.

Отже, цифрова трансформація публічного управління в Україні є комплексним процесом, який охоплює технологічні, організаційні та правові аспекти. Вона сприяє підвищенню ефективності державного управління, зміцненню національної безпеки та розвитку економіки. Подальший успіх реформ визначатиметься здатністю держави забезпечити інтеграцію цифрових технологій, розвиток людського капіталу та ефективний захист інформаційного простору. Таким чином формується сучасна модель ефективного цифрового врядування.

### Список використаних джерел

1. Туль С. І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації: автореф. дис. ... к.е.н.: 08.00.02. Вінниця, 2019. 20 с. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/7578> (дата звернення: 22.03.2026).
2. Zhadan O. Electronic government as a platform for the development of digitalization of the administrative services provision system. *Theory and Practice of Public Administration*. 2024. № 2(79). P. 63–76. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/25808> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Ісаченко Д. Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 1. С. 44–49. URL: <https://doi.org/10.15421/152306> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Лунін Д. С. Адміністративно-правовий статус Міністерства цифрової трансформації України. *Юридична наука*. 2020. № 2 (104). С. 225–236. URL: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-104-2.26> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Криворучко Ю.З., Тарасюк Л.М., Герасимюк Л.С. Правове регулювання діджиталізації публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35(74). № 6. С. 38–42. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6\\_2024/6\\_2024.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/6_2024.pdf).
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» від 4 грудня 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF> (дата звернення: 22.03.2026).

*Сидьорка М. О. , здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: к.п.н., доцент Шупта І. М.*

## **ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РОЛІ ЛІДЕРА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Повномасштабна агресія росії з 24 лютого 2022 року докорінно змінила не лише умови управління територіями, проте й суттєво змінила роль самого лідера органу місцевого самоврядування. В умовах повномасштабної війни для української держави та місцевих громад вкрай важливо формувати гнучку систему антикризового управління, що координує свої стратегічні, організаційні та ресурсні компоненти відповідно до нових викликів [1]. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [2] встановив особливий правовий режим, що передбачає зміни в роботі органів влади та їх взаємодію з військовими адміністраціями [1]. За таких умов органи місцевого самоврядування змушені були оперативно реагувати на руйнування інфраструктури, розселення внутрішньо переміщених осіб, відновлення житла та комунальних об'єктів, створюючи необхідні послуги і робочі місця попри значні обмеження ресурсів

Якщо до війни лідер ОМС займався виключно питаннями розвитку громади (економіка, інфраструктура), то під час воєнного стану йому доводиться звертати увагу на такі питання, як безпека населення, евакуація, гуманітарна допомога координація з військовими. Війна стала серйозним викликом для більшості керівників органів місцевого самоврядування. Ці виклики завжди складні, вони створюють нові проблеми та загострюють існуючі кризи. Це виклик, що вимагає ефективного функціонування адміністративної системи для того, щоб зовнішні загрози не зруйнували країну з середини.

Змінилися й ролі лідера. Тепер від нього вимагається бути:

- антикризовим управлінцем;
- координатором ресурсів;
- організатором допомоги.

На разі дедалі актуальнішим є питання налагодження ефективних комунікацій, що вимагає постійно інформувати населення, боротися боротьба з панікою, а також підтримувати довіру населення. Тобто від лідера повинен бути комунікатором і фасилітатором. Особливо важливо в умовах війни налагодити співпрацю та партнерство з волонтерами, міжнародними організаціями та координувати діяльність з державними та військовими структурами.

Показовим є приклад діяльності органів місцевого самоврядування в українських громадах у 2022–2024 роках, коли голови громад організували евакуацію населення, забезпечували розміщення внутрішньо переміщених осіб, координували доставку гуманітарної допомоги та відновлення критичної інфраструктури. У прифронтових та деокупованих територіях лідери громад виступали не лише як управлінці, а як кризові координатори, які об'єднували ресурси держави, бізнесу та волонтерів для забезпечення життєдіяльності населення. У місті Полтава та громадах області місцева влада організувала

розміщення ВПО (було прийнято десятки тисяч переселенців із Харківської, Луганської та Донецької областей), забезпечувала їх соціальну підтримку, доступ до освіти та медичних послуг, а керівники громад координували роботу гуманітарних штабів, взаємодіяли з міжнародними організаціями та волонтерами, а також сприяли інтеграції переселенців у місцеві спільноти.

У м. Кременчук, окрім розміщення переселенців, керівництво громади координувало ліквідацію наслідків ракетного удару по торговельному центру у 2022 р., що вимагало швидкої мобілізації екстрених служб, організації допомоги постраждалим та налагодження комунікації з населенням, що може служити прикладом ефективного антикризового лідерства на місцевому рівні.

У громадах Полтавської області було розгорнуто пункти незламності, забезпечено альтернативні джерела енергопостачання та організовано укриття для населення. Це вимагало від лідерів стратегічного бачення, координації ресурсів і взаємодії з державними та міжнародними партнерами.

Таким чином, воєнний стан сприяв переходу від традиційної адміністративної моделі управління до більш гнучкої, адаптивної та орієнтованої на взаємодію моделі публічного лідерства, у якій ключову роль відіграють стратегічне мислення, ефективна комунікація та здатність до антикризового управління.

### **Список використаних джерел**

1. Пирога І.С., Пирога М.І. (2023). Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану: *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, №. 77(1) С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18>. (дата звернення 29.03.2026).

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 29.03.2026).

*Тригук Д.І, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: к.п.н., доцент Шупта І. М.*

## **ЗРОСТАННЯ РОЛІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО ЛІДЕРА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Психологічна культура публічного лідера органу місцевого самоврядування є інтегративною якістю, що базується на гуманізмі, емоційному інтелекті та навичках ефективної взаємодії. Вона забезпечує стресостійкість, конструктивне вирішення конфліктів та здатність до відповідального лідерства для розвитку громади, а ключовими є вміння керувати емоціями, комунікабельність та орієнтація на потреби людей.

З-поміж складових психологічної культури лідера ОМС виокремлюються:



Рис. 1. Складові психологічної культури лідера ОМС

Щодо функцій психологічної культури в роботі лідера, то вони такими:

1. Профілактика та розв'язання конфліктів: Вміння працювати з «тяжкими» клієнтами та запобігати соціальній напрузі.
2. Формування позитивного іміджу: Створення довіри між владою та громадськістю.
3. Ефективне управління персоналом:

Підвищення мотивації та продуктивності працівників через психологічну підтримку.

Як трансформувалися ролі лідера з мирного часу в умови воєнного часу демонструють дані таблиці 1 [1].

**Порівняльна характеристика ролей лідера**

Параметри	Мирний час	Умови війни
Пріоритет	Економічний розвиток	Безпека та виживання
Стиль управління	Дискусійний/ Бюрократичний	Директивно-гуманітарний
Ключова навичка	Стратегічне планування	Кризова емпатія
Очікування громади	Нові дороги / Інфраструктура	Відчуття захищеності та єдності

Варто звернути увагу на те, що в умовах постійної невизначеності та загрози, мешканці громади шукають не просто менеджера, а «стабільного дорослого». Тому психологічнокометентний лідер повинен вміти сприймати страх і гнів громади, при цьому не реагуючи на них агресією, а перетворюючи їх на конструктивну дію, а також вміти зберігати спокій під час обстрілів чи кризових ситуацій безпосередньо впливає на рівень паніки серед населення.

В умовах військового часу змінюється й мова спілкування. Саме тому психологічна культура допомагає лідеру уникати ретравматизації, тобто лідер знає, як говорити з родинами загиблих, переселенцями та ветеранами, не спричиняючи нового болю. Важливим є також вміння боротися з дезінформацією, а саме: розуміти психологію поширення чуток і протидіяти їм через чесні, проте емпатійні меседжі.

На сьогодні більшість керівників ОМС працюють в режимі 24/7. Саме тому лідер з високою психологічною культурою – це по суті «діагност» для свого апарату, який спроможний вчасно помічати ознаки втоми та депресії у підлеглих, а також створювати систему взаємопідтримки всередині ради, щоб уникнути колапсу управління через виснаження кадрів. Зрозуміло, що війна створює нові соціальні розриви (ВПО та місцеві, ті, хто виїхав і ті, хто залишився), що вимагає від лідера нових знань та вмінь щодо медіації конфліктів (згладжування гострих кутів у громаді), інтеграції ветеранів (розуміння психології ПТСР та створення умов для гідного повернення воїнів у цивільне життя), етичного лідерства.

Війна – це час дефіциту ресурсів, коли кожне рішення лідера розглядається під мікроскопом. Тому психологічна зрілість керівника-лідера ОМС дозволяє йому приймати непопулярні, однак необхідні рішення без маніпуляцій та залишатися автентичним, що є основою справжнього авторитету (на відміну від «піар-лідерства»).

Таким чином, психологічна культура публічного лідера в умовах війни є його здатністю зберігати людськість у нелюдських обставинах, своєрідним фундаментом, на якому тримається довіра до інститутів влади. Без емоційної стійкості, емпатії та навичок безконфліктної комунікації навіть найефективніші економічні рішення можуть бути відторгнуті суспільством, яке перебуває в умовах війни в стані хронічного стресу.

**Список використаних джерел:**

1. Алюшина, Н.О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану: *Ефективність державного управління*, (2023). № 70/71. С. 11-16.

*Ярошенко Г. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: к.п.н., доцент Шупта І. М.*

## **РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНО-РЕСУРСНИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про освіту» щодо особливостей доступу осіб з особливими освітніми потребами до освітніх послуг» (№ 6437) місцеві органи самоврядування зобов'язані створити центри з розрахунку один центр на 7 тис. дітей, які проживають на території об'єднаної територіальної громади (району), та на 12 тис. дітей, які проживають у місті (районі міста) [2]. Основним документом, що регулює організацію ІРЦ, є постанова Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 545 [4].

Інклюзивно-ресурсний центр (ІРЦ) – це організація, метою якої є реалізувати права дітей з особливими освітніми потребами (ООП) на отримання освіти в різних навчальних закладах (у тому числі, і дошкільних). Мова ведеться про дітей у віці від двох до 18 років. Інклюзивно-ресурсний центр дає психолого-педагогічну оцінку розвитку дитини, може надавати психолого-педагогічну допомогу і забезпечує супровід таких учнів (або дошкільнят) фахівцями з необхідною кваліфікацією (рис. 1).

Створення інклюзивного середовища, в якому всі діти мають можливість брати активну участь в освітньому процесі, одержувати якісну освіту та успішно інтегруватись у суспільство, – це один із ключових пріоритетів ЮНЕСКО (Програма «Освіта для всіх»).

В Україні такі центри почали декілька років тому (мережа інклюзивно-ресурсних центрів в Україні активно розвивається з 2017 р.), коли на зміну ПМПК (психолого-медико-педагогічна консультація) прийшли такі центри. На сьогодні інклюзивне навчання є основним напрямом реформування системи освіти не лише в Україні, а й у всьому світі, метою цих умій є реалізація права на освіту осіб з особливими освітніми потребами (ООП) [5].

У 2022 році, до повномасштабної війни, налічувалося вже 667 ІРЦ, на даний час 99 із них є зруйнованими або пошкодженими. Крім того, в умовах воєнного стану Міністерство освіти і науки України внесло зміни до Положення про інклюзивно-ресурсний центр [3].

3-поміж переваг ІРЦ називають всебічну оцінку особливих освітніх потреб, постійну психологічну підтримку батьків і дітей, а також безперервний супровід.

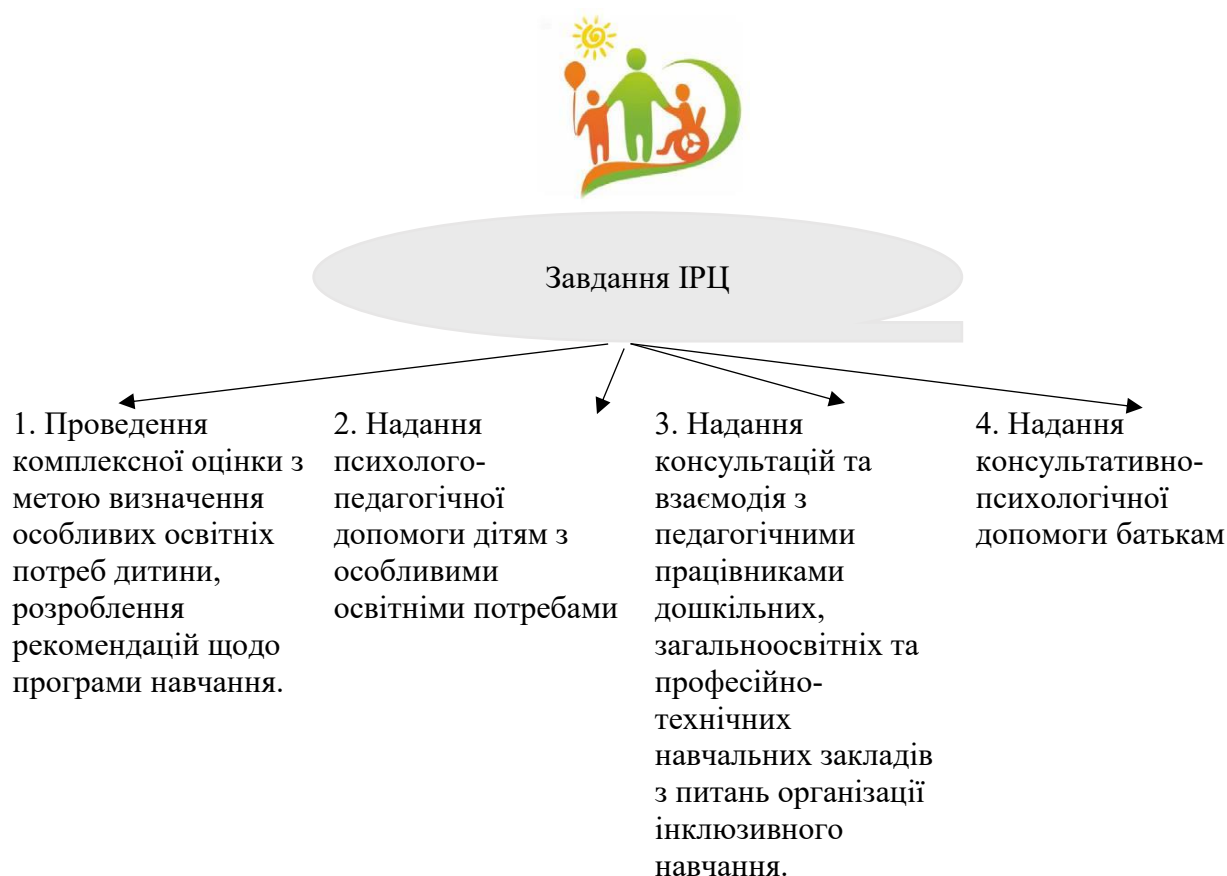


Рис. 1. Завдання інклюзивно-ресурсних центрів

Зауважимо, що один інклюзивно-ресурсний центр не може обслуговувати більше, ніж 7 тисяч дітей у територіальній громаді або районі та понад 12 тисяч дітей у місті чи районі міста. У разі перевищення цієї кількості ІРЦ має вживати заходів щодо підвищення рівня обізнаності та компетентності фахівців.

На даний час у Полтавській області в різних територіальних громадах працює 32 інклюзивно-ресурсні центри [1]. Діяльність подібного центру забезпечують педагогічні працівники, які мають вищу освіту за спеціальністю «Спеціальна освіта», «Корекційна освіта», «Дефектологія», «Психологія», за спеціалізацією логопеда, сурдопедагога, олігофренопедагога, тифлопедагога, а також практичні психологи, вчителі-реабілітологи, медична сестра та бухгалтер. Гранична чисельність фахівців центру становить дванадцять осіб. У разі потреби центр може залучати додаткових фахівців шляхом укладення цивільно-правових угод відповідно до запитів з оплатою за фактично відпрацьований час.

Щодо алгоритму створення ІРЦ, то віє наступним:

Спочатку наа сесії місцевої влади приймається рішення «Про створення комунальної установи «Інклюзивно - ресурсний центр», що підпорядковується районному управлінню освіти.

Далі наймається проєктна організація, яка спроектує ІРЦ відповідно до стандартів, зазначеними нижче у таблиці 1.

Потім проводяться ремонтні роботи та комплектація ІРЦ.

І нарешті затверджується штатний розпис відповідно до стандартів, що зазначені нижче. Щодо педагогічного навантаження фахівців центру, які

надають психолого-педагогічну допомогу дітям з особливими освітніми потребами, то воно повинно становити 18 год/ тижд. для безпосередньої роботи з такими дітьми, що становить ставку заробітної плати (посадовий оклад). Окрім того, фахівці центру проводять також й інші види діяльності, наприклад надають консультації батькам (одному з батьків) або законним представникам, педагогічним працівникам, які беруть участь в інклюзивному навчанні.

*Таблиця 1*

**Вимоги до приміщення інклюзивно-ресурсного центру  
та його облаштування**

Вимоги	Облаштування
Площа центру має бути не менше 160 кв. м.	1. Приймальні. 2. Кімнати для надання індивідуальної психолого-педагогічної допомоги;
Центри повинні мати приміщення, пристосовані для дітей з особливими освітніми потребами відповідно до вимог законодавства, у тому числі державних санітарних норм і правил та державних будівельних норм.	3. <u>Кабінети проведення групових психолого-педагогічних занять</u> ; 4. <u>Кабінет вчителя-логопеда</u> . 5. <u>Кабінет практичного психолога</u> . 6. <u>Кабінет для занять з лікувальної фізкультури</u> . 7. Кабінет для проведення спільних засідань фахівців центру. 8. Кабінет директора центру. 9. Технічні приміщення тощо (детальніше у документі про комплектацію.

Керівництво діяльністю центру здійснює директор, який призначається на посаду строком на три роки на конкурсній основі та звільняється з посади засновником за погодженням з відповідним структурним підрозділом з питань діяльності центру. На посаду директора центру призначаються педагогічні працівники, які мають вищу освіту не нижче ступеня вищої освіти Магістра або освітньо-кваліфікаційного рівня Спеціаліста за спеціальністю «Спеціальна освіта», «Корекційна освіта», «Дефектологія», «Психологія» і мають стаж роботи не менше п'яти років за фахом [6].

Таким чином, іклюдивно-ресурсні центри відіграють ключову роль у забезпеченні доступу дітей з особливими освітніми потребами до якісної освіти та їх успішної соціалізації.

Розвиток мережі ІРЦ в Україні є важливим кроком у реформуванні освітньої системи відповідно до міжнародних стандартів інклюзії. Водночас сучасні виклики, зокрема воєнний стан, суттєво вплинули на функціонування центрів, загостривши потребу в психологічній підтримці та відновленні освітньої інфраструктури. У цих умовах особливого значення набуває подальше вдосконалення діяльності ІРЦ, зміцнення їх ресурсного забезпечення та підвищення професійної компетентності фахівців.

Отже, ефективне функціонування інклюзивно-ресурсних центрів є необхідною умовою розвитку інклюзивної освіти та формування безбар'єрного освітнього середовища в Україні.

**Список використаних джерел:**

1. Інклюзивно-ресурсні центри Полтавської області : Спільнота інклюзивно-ресурсних центрів Полтавщини. URL: <https://sites.google.com/site/irzpolt> (дата звернення 31.03.2026).
2. Закон України Про внесення змін до Закону України «Про освіту» щодо особливостей доступу осіб з особливими освітніми потребами до освітніх послуг: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 30, ст.322. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2053-19/ed20170523#Text>. (дата звернення 31.03.2026).
3. МОН: В Україні 99 ІРЦ припинили надання послуг через вторгнення рф: Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mon-v-ukrayini-99-irc-pripinili-nadannya-poslug-cherez-vtorgnennya-rf>. (дата звернення 31.03.2026).
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 545 «Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр»: Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF#Text>. (дата звернення 31.03.2026).
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 14 квітня 2021 року № 366-р. «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року»: Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>. (дата звернення 31.03.2026).
6. Створюємо інклюзивно-ресурсні центри: Асоціація міст України. Освіта URL: <https://auc.org.ua/novyna/stvoryuyemo-inklyuzyvno-resursni-centry>. (дата звернення 31.03.2026).

## СЕКЦІЯ 6. СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ПРАВО

*Терно Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Спеціальності Право,  
Науковий керівник: Липій Є.А., к.ю.н., доцент*

### **ДЕЯКІ ПИТАННЯ РОЗМЕЖУВАННЯ ПОНЯТЬ «СУДОВА ЕКСПЕРТИЗА» ТА «СУДОВО-ЕКСПЕРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ» В КОНТЕКСТІ ЗУ «ПРО СУДОВУ ЕКСПЕРТИЗУ»**

Процес формування, затвердження та розвитку різноманітних видів судово-експертних досліджень протягом тривалого проміжку часу розвитку людського суспільства сприяв відповідному накопиченню емпіричного знання, котре своєю сутністю обґрунтовується за допомогою спостереження, експерименту, практики та, послідовно, досвіду. Важливо зазначити, що судова експертиза відрізняється від інших експертиз, котрі проводяться і інших сферах суспільної діяльності наявністю чітко витлумачених ознак [3, ст. - 8]:

1. призначення і проведення судової експертизи здійснюється згідно чинного законодавства;
2. судова експертиза заснована на використанні спеціальних визначених знань у різних галузях науки і техніки;
3. судові експертизи здійснюються лише з допомогою сучасних науково-обґрунтованих методів досліджень матеріалів експертизи;
4. судові експертизи проводяться тими судовими експертами, котрі пройшли відповідну підготовку і підтвердили рівень своєї кваліфікації (кожні 3 роки);
5. висновок експерта має статус джерела доказів.

Завданням даного вичерпного дослідження є встановлення розмежування дефініцій «судова експертиза» та «судово-експертна діяльність», послідовно, встановити їх зміст та значення для інституту науки експертології. Мета дослідження – встановити підґрунтя для подальшого детальнішого вивчення питання, визначеного завданням.

Експертиза в суді – безсумнівно важлива інституція забезпечення правосуддя в процесі судочинства. Основним нормативно-правовим актом, котрий визначає правові, організаційні та фінансові основи судово-експертної діяльності є ЗУ «Про судову експертизу» (далі-Закон) [1]. Власне, саме поняття судової експертизи витлумачене ч.1 ст. 1 Закону та дає можливість зрозуміти сутність поняття. Зміст дефініції становить собою дослідження, котре ґрунтується на основі спеціальних знань у галузі науки, техніки, мистецтва, ремесла щодо об'єктів, явищ і процесів з метою надання висновку з питань, що є або будуть предметом судового розгляду.

Важливо відмітити, що судова експертиза проводиться лише за наявності визначених законом підстав. Серед підстав визначених законом закріплено наступні: а) відповідне судове рішення чи б) рішення органу досудового розслідування. Також підставою проведення відповідного виду судової експертизи є в установленому законом порядку укладений договір з експертом чи

експертною установою (у разі, якщо експертиза проводиться на замовлення інших осіб). Судові експертизи становлять собою систему експертиз, завданням котрих є дослідження об'єктів, явищ і процесів, в залежності від експертної спеціалізації та за наявності спеціальних знань, умінь та навичок. Пунктом 1.2 Розділу I Інструкції про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень закріплено основні види (підвиди) судових експертиз [2].

Внесений суб'єктами права законодавчої ініціативи Проект Закону про судово-експертну діяльність (далі - Проект), визначає судову експертизу, як, власне, саме дослідження судовим експертом матеріальних(матеріалізованих) об'єктів, явищ та процесів, з'ясування яких, дає змогу встановити фактичні дані та обставини, котрі мають значення у провадженні уповноваженого на те органу (особи) [4]. В ньому ж визначено і поняття судово-експертної діяльності. Порівнюючи дефініції витлумачені в чинному Законі та Проекті можна зазначити наступне:

1. У визначенні даного поняття Законом відсутнє визначення суб'єкта, котрий, власне, уповноважений проводити відповідний вид досліджень (натомість, в Проекті зафіксовано, що суб'єктом судово-експертної діяльності є судовий експерт);

2. Це дослідження, за Проектом, проводиться на основі спеціальних знань у порядку визначеному законодавством України (даний пункт в порівнянні із Законом визначено більш лаконічно; напевно, так ініціатори Проекту звернули увагу на те експертологією визначено систематизований перелік експертиз, котрі потребують від фахівця спеціальних знань, умінь та навичок, котрі доцільно використовувати лише в межах визначеного виду (підвиду) експертизи, що залежатиме від експертної спеціалізації);

3. За Проектом, об'єкти, явища і процеси, що містять інформацію про фактичні дані та обставини справи є, власне, матеріальними (матеріалізованими) (в Законі це подано без подібної конкретизації: «...об'єктів, явищ і процесів...»);

4. В Законі прямо зазначається мета проведення дослідження: «...надання висновку з питань, що є або будуть предметом судового розгляду...».

В Законі відсутнє закріплене визначення поняття судово-експертної діяльності. Проте, логічно стверджувати, що даний вид діяльності безпосередньо пов'язаний з організацією проведення відповідної судової експертизи. Проектом пропонується розглядати судово-експертну діяльність як особливий вид діяльності, пов'язаної з:

1. організацією та проведенням судових експертиз, досліджень (підкреслено, що дана діяльність спрямована на забезпечення уповноважених органів, юридичних та фізичних осіб незалежними, кваліфікованими та об'єктивними висновками, орієнтованими на максимальне використання досягнень науки та техніки);

2. створення і удосконалення науково-методичної бази в галузях криміналістики і судової експертизи;

3. державним управлінням та самоврядуванням у цій сфері.

Фактично, зі змісту поняття зрозуміло, що ініціатори Проекту використали деякі норми Закону, таким чином створивши підхід до визначення приналежності

відповідної норми до дефініції «судово-експертна діяльність». Доцільно продовжувати детальне дослідження актуальних питань та вирішення, розв'язання відповідних проблем, котрі є важливими та перта надати чітке визначення та аргументацію термінам визначеним в чинному Законі. Декілька слів, щодо визначення понять - саме в науці експертології повинен сформуватися загально узгоджений підхід до визначення дефініцій «судова експертиза» та «судово-експертна діяльність». У пояснювальній записці до Проекту міститься пункт, в котрому суб'єкти права законодавчої ініціативи висловлюють думку щодо необхідності належного законодавчого закріплення термінологічного визначення понятійного апарату, що міститься в даному законопроекті, з метою уніфікації термінології для використання в усіх видах судочинства.

Отже, встановлено, що судова експертна діяльність є системною діяльністю, в межах судової експертизи, котра здійснюється визначеними Законом суб'єктами, пов'язана з організацією, власне, проведенням судових експертиз, їх науково-методичним, інформаційним та кадровим забезпеченням. Під дефініцією «судова експертиза» мається на увазі, власне, безпосереднє дослідження відповідним суб'єктом проведення судової експертизи, застосовуючи спеціальні знання визначені законодавством, об'єктів, явищ і процесів котрі містять відомості, інформацію про фактичні дані та обставини справи, що мають значення у провадженні уповноваженого органу (особи) . Судова експертиза повинна проводитися згідно вимог законодавства, відповідати принципам законності, незалежності, об'єктивності та повноти дослідження.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про судову експертизу: Закон України. Введено в дію – Постанова ВРУ Про порядок введення в дію Закону України «Про судову експертизу» № 4038-ХІІ від 25.02.1994 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#n48> (дата звернення – 18.12.2024);

2. Про затвердження Інструкції про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичних рекомендацій з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень : Наказ Міністерства юстиції України від 08.10.1998 № 53/5, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 03.11.1998 за №705/3145 URL: <https://www.sumyjust.gov.ua/zakonodavstvo-shho-vregulovuye-sudovo-ekspertnu-diyalnist/> (дата звернення – 18.12.2024);

3. Судова експертиза: навчальний посібник, електронне мережне навчальне видання, Є. Д. Лук'янчиков, Б. Є. Лук'янчиков // КПІ ім. Ігоря Сікорського, К. – 2023 URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1f703f10-729b-452a-b961-3755688832b5/content> (дата звернення – 18.12.2024);

4. Проект Закону про судово-експертну діяльність № 6284 від 05.11.2021, включено до порядку денного – 3939-ІХ від 03.09.2024 URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73246](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73246).

5. Пояснювальна записка до Проекту Закону про судово-експертну діяльність від 19.11.2021 URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73154](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73154).

*Закладна В., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Спеціальності Право,  
Науковий керівник: Липій Є.А., к.ю.н., доцент*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Під час проходження виробничої практики: «Стажування з фаху (організаційно-аналітичне)» я мала можливість детальніше ознайомитися з особливостями організації роботи адвокатів.

Адвокатська діяльність являє собою незалежну професійну діяльність адвоката щодо здійснення захисту, представництва та надання інших видів правничої допомоги клієнту [1]. Вона має чітко визначену законодавчу основу, яку складають положення Конституції України, Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», «Правила адвокатської етики», Закон України «Про безоплатну правову допомогу» та процесуальні кодекси, що визначають правовий статус адвоката, гарантії здійснення адвокатської діяльності, права та обов'язки адвокатів, а також принципи їх професійної діяльності.

Відповідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» адвокатська діяльність здійснюється на принципах верховенства права, законності, незалежності, конфіденційності та уникнення конфлікту інтересів [1]. Вони забезпечують високу ефективність захисту прав, свобод та законних інтересів громадян, іноземців, осіб без громадянства, а також юридичних осіб, що звертаються за юридичною допомогою до адвокатів [3].

Однією з ключових ознак адвокатської діяльності є її незалежний характер. Адвокат не підпорядковується органам державної влади та приймає рішення самостійно, керуючись виключно законом та інтересами клієнта. Це, в свою чергу, забезпечує об'єктивність правничої допомоги та є гарантією реалізації права особи на захист. Не менш важливою є конфіденційність, яка передбачає обов'язок збереження адвокатської таємниці та сприяє формуванню довірливих відносин між адвокатом і клієнтом [2].

Ще однією особливістю є комплексний характер діяльності адвоката. Вона включає не лише представництво та захист у суді, але й надання правових консультацій, складання процесуальних документів, участь у переговорах та правовий супровід різних сфер суспільних відносин. При цьому адвокат може здійснювати свою діяльність як індивідуально, так і в межах адвокатського бюро або об'єднання, що дозволяє обирати оптимальну форму організації роботи [3].

Особливої уваги заслуговує тактичний аспект адвокатської діяльності. Тактика адвоката являє собою систему прийомів, методів і способів ведення справи, спрямованих на досягнення найбільш ефективного результату для клієнта. Вона проявляється у виборі правової позиції, визначенні стратегії захисту або представництва, побудові аргументації, а також у виборі способів взаємодії з судом та іншими учасниками процесу [4, с. 203].

Важливою складовою тактики є здатність адвоката адаптувати свої дії залежно від обставин конкретної справи. Це може включати як активну позицію — ініціювання доказування, подання клопотань, оскарження рішень, так і більш стриману поведінку, спрямовану на очікування оптимального процесуального моменту. Тактика також охоплює комунікативний аспект: уміння переконливо викладати позицію, вести переговори та досягати компромісів [4, с. 204].

Таким чином, діяльність адвокатів в Україні поєднує в собі чітке нормативне регулювання, високі етичні стандарти та гнучкий тактичний підхід до вирішення правових питань. Саме поєднання принципості та професійної гнучкості визначає ефективність адвокатської діяльності та її важливу роль у забезпеченні прав і свобод людини.

#### Список використаних джерел

1 Про адвокатуру та адвокатську діяльність. Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#n6>

2. Правила адвокатської етики. З'їзд адвокатів України; Правила від 09.06.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001891-17>

3. Національна академія внутрішніх справ. Кафедра досудового розслідування. Мультимедійний навчально-методичний посібник «Судові та правоохоронні органи України». Тема 7: Адвокатура України.

URL:[https://arm.navs.edu.ua/books/spou\\_2019/info/lec7.html](https://arm.navs.edu.ua/books/spou_2019/info/lec7.html)

4. Тишковець Д. А. Стратегія і тактика адвокатської діяльності / Д. А. Тишковець // Адвокатура: минуле, сучасність та майбутнє: матеріали XII Міжнар. Наук.-практ. Конф. (м. Одеса, 11 листопада 2022 р.) / редкол.: Н.М. Бакаянова (гол.) ; НУ «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2022. С. 203-205

*Матьоха А.В., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Право, Науковий керівник: ЛИПІЙ Є.А., к.ю.н., доцент*

### ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ СТУДЕНТОМ-ПРАВНИКОМ В УМОВАХ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Практична підготовка майбутніх юристів є одним із ключових елементів сучасної юридичної освіти. В умовах реформування правової системи України особливого значення набуває здатність випускників закладів вищої освіти не лише володіти теоретичними знаннями, а й ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. Саме виробнича практика виступає тим елементом освітнього процесу, який забезпечує інтеграцію теорії та практики.

Проходження практики в адвоката має особливу цінність, оскільки адвокатська діяльність поєднує в собі як правозастосовний, так і правозахисний аспекти. Це дозволяє студенту отримати комплексне уявлення про функціонування правової системи, роль юриста у захисті прав і свобод людини та механізми реалізації права на правову допомогу.

Метою даних тез є поглиблений аналіз особливостей проходження виробничої практики студентом-правником в адвокатській діяльності на основі особистого досвіду, а також визначення її значення для формування професійних компетентностей і правової свідомості.

Організація виробничої практики студентів юридичних спеціальностей здійснюється відповідно до норм чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про вищу освіту» та Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» [1]. Однак формально-правове регулювання не завжди відображає реальні умови проходження практики, які значною мірою залежать від індивідуального підходу адвоката як керівника практики.

Під час проходження виробничої практики мною було отримано комплексне уявлення про щоденну діяльність адвоката. Зокрема, я ознайомилася з організацією прийому клієнтів, веденням юридичної документації, формуванням адвокатських запитів, а також підготовкою до судових засідань.

На початковому етапі практика мала ознайомчий характер. Основну увагу було зосереджено на вивченні структури юридичних документів, особливостей їх оформлення та логіки побудови правової аргументації. Згодом рівень залучення до практичної діяльності поступово зростає.

Зокрема, я брала участь у підготовці проектів процесуальних документів, серед яких позовні заяви, заяви про встановлення юридичних фактів, а також скарги на рішення органів державної влади. Особливу увагу було приділено правильному визначенню предмета та підстав позову, що є ключовими елементами будь-якого процесуального документа.

Важливим етапом роботи стало формування правової позиції у справах. Це передбачало аналіз норм матеріального та процесуального права, підбір релевантної судової практики, а також узагальнення фактичних обставин справи. Така діяльність сприяла розвитку навичок юридичного мислення та вміння аргументовано відстоювати правову позицію.

Окрему увагу було приділено роботі з судовою практикою. Мною здійснювався аналіз рішень судів різних інстанцій, що дозволило простежити тенденції правозастосування та зрозуміти підходи судів до вирішення окремих категорій справ. Це також сприяло формуванню навичок прогнозування результатів розгляду справи.

Крім того, у процесі практики я стикнулася з питаннями, пов'язаними з діяльністю органів державної влади, зокрема у сфері соціального забезпечення та реєстраційних процедур. Аналіз відповідних кейсів дозволив глибше зрозуміти механізми оскарження рішень суб'єктів владних повноважень та особливості адміністративного судочинства.

Безпосередня присутність на судових засіданнях стала одним із найбільш цінних елементів практики. Це дозволило не лише спостерігати за ходом судового розгляду, а й оцінити роль адвоката у забезпеченні принципу змагальності сторін. Було відзначено, що ефективність виступу адвоката значною мірою залежить від рівня підготовки, вміння чітко формулювати позицію та реагувати на аргументи опонента.

Важливим аспектом практики стала комунікація з клієнтами. Хоча безпосередня участь у наданні консультацій була обмеженою, спостереження за цим процесом дозволило сформуванню уявлення про особливості юридичного консультування, зокрема необхідність доступного викладення складних правових питань.

Особливе значення під час проходження практики мало дотримання норм професійної етики. Відповідно до Правил адвокатської етики, адвокат зобов'язаний дотримуватися принципів конфіденційності, незалежності та добросовісності [3]. Участь у практичній діяльності дозволила усвідомити важливість цих принципів та їх значення для довіри клієнтів до адвоката.

Разом з тим, практика виявила і певні труднощі. Зокрема, на початковому етапі виникали складнощі з орієнтацією у великому обсязі законодавства, а також із застосуванням теоретичних знань у конкретних ситуаціях. Однак поступове занурення у практичну діяльність сприяло формуванню впевненості та професійних навичок.

Важливим результатом проходження практики стало усвідомлення того, що професія юриста вимагає постійного саморозвитку, аналітичного мислення та високого рівня відповідальності. Як зазначають дослідники, саме практична діяльність формує професійну ідентичність юриста та визначає його готовність до виконання професійних обов'язків [4, с. 120].

Отже, виробнича практика в адвокатській діяльності є важливим етапом професійного становлення майбутнього юриста. Вона забезпечує формування практичних навичок, розвиток юридичного мислення та адаптацію до реальних умов професійної діяльності.

Особистий досвід проходження практики свідчить про її значний вплив на формування професійної компетентності, правової культури та відповідального ставлення до обраної професії.

Підвищення ефективності практики можливе за умови:

- активного залучення студентів до практичної діяльності;
- забезпечення наставництва з боку адвоката;
- поєднання теоретичних знань із аналізом реальних справ;
- формування у студентів розуміння етичних стандартів професії.

Таким чином, виробнича практика виступає важливим інструментом підготовки кваліфікованих юристів, здатних ефективно здійснювати правозастосовну та правозахисну діяльність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Гусарев С. Д. Юридична деонтологія : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 304 с.
3. Правила адвокатської етики : затв. З'їздом адвокатів України 09.06.2017. URL: <https://unba.org.ua>
4. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник. Харків : Консум, 2019. 656 с.